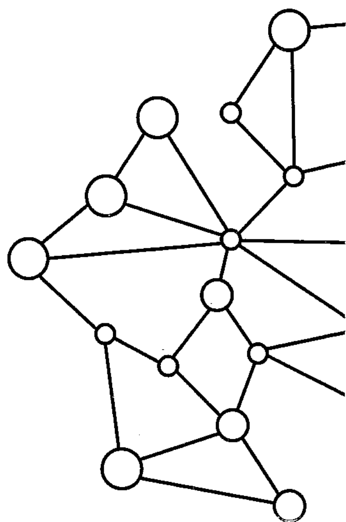
„Ha van rejtett vállalat, akkor azt érdemes uralni. Mivel az informális szervezetet az informális kommunikáció hozza létre, ezért annak megismerésével, tudatosításával és kezelésével lehet a legjobban keretek között tartani. Ám amit nem ismerünk, azt irányítani sem tudjuk. Ebből következik, hogy a vezető nem engedheti meg magának, hogy ne ismerje az informális kommunikációt és a rejtett szervezetet. (...) Ebben az értelemben minden vezető legalább két szervezetet irányít – akár tudja ezt, akár nem."



SZVETELSZKY ZSUZSANNA

REJTETT SZERVEZETEK

az informális kommunikáció hatalma



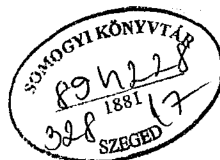
A könyv kiadását a könyvkiadói program keretében
a Nemzeti Kulturális Alap támogatta.



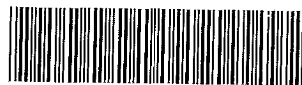
A szerző az MTA „Lendület” RECENS Kutatócsoportjának tagja.

ISBN 978 963 279 934 6

Témakör: *kommunikáció*



Kedves Olvasó!
Köszönjük, hogy kínálatunkból választott olvasnivalót!
Újabb kiadványainkról, akcióinkról a *www.typot*
és a *facebook.com/typotexkiado* oldalakon értesül



Kiadja a Typotex Elektronikus Kiadó Kft.
Felelős kiadó: Votisky Zsuzsa
Felelős szerkesztő: Laik Eszter
Művészeti vezető: Sosity Beáta
Tördelőszerkesztő: Janković Milán
Borítóterv: Somogyi Péter
Nyomás: László András és Társa Nyomdaipari Bt.
Felelős vezető: László András

TARTALOM

1. BEVEZETÉS

„Muszáj volt eldicsekednem valakinek..." „Beszélnem kellett róla..." Egy tanulmány már tíz évvel ezelőtt kimutatta, hogy az alkalmazottak negyede néha bizony érzékeny céges információkat mond el barátainak, ismerőseinek, sőt akár idegeneknek is. Nem tudjuk, hányan lehetnek, akik ezt teszik, de nem vallják be, vagy azok, akik a vállalaton belül mesélnek olyasmit egy kollégájuknak, amiről hallgatniuk kellene – annyi biztos, hogy egyre többen.[1] Benjamin Franklin amerikai tudós és államférfi, az USA alapító atyáinak egyike (1706–1790) általános érvényű kijelentése szerint „a hírnevet számtalan jócselekedettel lehet csak felépíteni, de egyetlen rossz mozdulattal le lehet rombolni". (Ecclest, Newquist és Schatz 2007) Ez a rossz mozdulat a 21. században egy gombnyomás is lehet: már nemcsak a munkahelyi büfében vagy az irodaház emeleti teakonyhájában terjednek a hírek a vállalatokról, hanem az „online folyosókon" is: a közösségi médiában, az elektronikus levelezésben, blogokban vagy akár megosztott videók formájában is.
Nagy különbség a klasszikus szóbeszéddel szemben, hogy az online módon terjedő tartalmak lényegében nyilvánosak, vagy bármikor azzá válhatnak. Ami személyes, többé már nem lesz az, ha megosztják – az internet nem felejt, még a legszűkebb baráti körben

1 http://computerworld.hu/computerworld/kipletykalt-vallalati-titkok-20081008.html (Utolsó letöltés: 2017. február 8.)

posztolt kép is könnyen a nyilvánosság elé kerülhet. Egy meggondolatlan poszt, a vezetői döntésen viccelődő komment, a betegszabadság alatt készült koncert- vagy strandszelfi, egy rosszul sikerült elbocsátás sztorija beláthatatlan utakat járhat be az online térben, miközben felszaporodnak körülötte a megjegyzések, vélemények, és ezeket is „viszi" magával.

Új típusú kockázatot jelent ez főnöknek is, beosztottnak is. Nincs az a belső szabályzat, mely naprakészen tudná követni – buzdítani vagy tiltani – az újabb és újabb csatornák használatát, vagy össze tudná hangolni egymással a munkavállaló személyiségi jogait és a vállalati érdekeket. Amely meg tudná mutatni, hol a határ a véleménynyilvánításban, s hogy a dolgozónak a saját magánéletében mennyire kell figyelemmel lennie munkahelye érdekeire.

Gyorsan változó világunkban a szervezetek, vállalatok, munkahelyek jellemzői is alakulóban vannak. A vállalaton belüli informális kommunikáció nehezen megragadható társas jelenség, mert rejtőzködik, és állandóan változik.

Szokás mondani, hogy három élete van mindenkinek: egy nyilvános, egy privát és egy titkos. Ez a szervezetekre is többé-kevésbé igaz, és a vállalati rejtett folyamatok, mintázatok, fogalomrendszerek természetes környezetben zajló megfigyelése, felismerése és leírása korántsem egyszerű. Hiszen egy rejtett helyzet megítélése a szervezetben dinamikus folyamatok, s nem objektív kritériumok mentén alakul. Az emberi kapcsolatokról, a szubjektív tapasztalatokról megfigyeléssel elérhető tudás rendszerezése éppen azért fontos, mert lényegbeli összefüggéseket mutat meg.

A legtöbb munkahelyen egyidejűleg háromféle vélekedés áll fenn a hivatalos információval kapcsolatban: 1. túl sok. 2. túl kevés. 3. nem megfelelő. Ezeken az elterjedt, sommás és általános véleményeken túl a belső információáramlásnak további jellemzőit is érdemes figyelembe venni, ugyanakkor kétségtelen, hogy nem

könnyű vizsgálni egy jelenséget, ha megnyilvánulási formájának éppen az a lényege, hogy leplezi magát.

A könyv célja, hogy bemutassa, miért fontos a vállalati informális kommunikáció uralása, rávilágítva arra is, hogy milyen kockázatokat jelenthet, ha a vezető nem akar tudomást venni ennek a létező rendszernek a működéséről és hatásáról. Bizonyos értelemben minden vezető két intézményt vezet: egy formálisat és egy rejtettet, informálisat, s minél többet tud mindkettőről, annál hatékonyabban törekedhet rá, hogy csökkentse a kettő között a különbséget, annál kevesebb munkát kell a rejtett folyamatok ellenőrzésére fordítania. Ahhoz, hogy ezt elérje, fontos, hogy tisztában legyen a vállalati kommunikációban megjelenő legfontosabb témákkal – ilyen többek között a hatalom, a pénz, a stílus vagy az átszervezés, bővülés, költözés stb. –, köztük az úgynevezett kényes kérdésekkel is, mint például szerelmi viszonyok, romantikus kapcsolatok a munkatársak között.

Ha elhárítja magától ezt a feladatot, akkor a torzuló és ellenőrizhetetlen információk akadályt jelenthetnek az operatív folyamatok számára, ami többek között a fluktuáció növekedéséhez vagy a teljesítmény csökkenéséhez, akár sztrájkhoz is vezethet. Belátható tehát, hogy az informális kommunikáció üzletileg kritikus tényezőnek tekinthető, hiszen ha a vezető rálát a beosztottjai között áramló hírek rejtett rendszerére, akkor ennek a tudásnak a birtokában a meglévő formális kommunikációt is a vállalati céloknak megfelelően tudja alakítani.

Nem könnyű felfedezni a rejtett szervezet elemeit, szerkezetét, struktúráját – hiszen éppen azért rejti magát a kutató tekintetek elől, mert közös a tudás arról, hogy céljai sokszor szemben állnak a formális célokkal. Akinek mégis sikerül kapcsolódnia e rejtőzködő kapcsolatrendszerhez, tapasztalhatja, hogy itt a kötések gyakran erősebbek, s a bizalom mértéke is nagyobb. Csermely Péter a rejtett hálózatok kapcsán írja az alábbiakat: „A rejtett információ

(olyan információ, amelyik bizalmas, illetve nehezen megtalálható, nehezen megfogalmazható) többet igényel, mint egy egyszerű gyenge kapcsolat... A rejtett információ megszerzése erős kölcsönhatásokat, vagy másként fogalmazva: az egész hálózat egységét, az egész hálózaton belül érvényes nyitott, segítőkész és bizalomteljes légkört igényel." (Csermely 2005, 201.)

Ahány vállalat, annyi rejtett szervezet: a demográfiai adatok, a fiatalabbak és idősebbek aránya, a férfias és a nőies aspektusok, a szervezet tevékenysége, terméke vagy szolgáltatása mind-mind befolyásolják a rejtett vonásokat is.

Ahol nincs információ, ott keletkezik. Az informális kommunikáció rejtett vonásait tárgyaló rész áttekinti e folyamat kiindulópontjait – kezdve a jövőkép hiányától az új dolgozók bevonásának elmulasztásán át egészen addig, amikor a médiában előbb jelenik meg valami a cégről, mint hogy a beosztottak értesülnének az adott hírről. Szintén ebben a fejezetben tárgyaljuk, miért éppen a vezető a legtöbb pletyka tárgya.

Külön fejezet szól az információ torzulásáról, terjedésének dinamikájáról, a vállalati pletykák legáltalánosabb típusairól is. Ezt követően az informális kommunikáció rejtett funkcióit tekintjük át. Ilyen funkció például a navigálás, az összehasonlítás, az információáramlás felgyorsítása, a szűrés és a döntéstámogatás, a feszültség levezetése. Ezek több esetben hasonlónak tűnnek a formális kommunikáció szerepeihez, jóllehet, a két különböző típusú kommunikáció céljai markánsan eltérnek.

Napjainkban a hálózatok témájának kérdése megkerülhetetlen, s nem csak a felgyűlt hálózatelméleti tudás miatt. A hálózatként is működő szervezet tisztában van a láthatatlan viszonyrendszer erejével, emiatt egyre erősebb a hálózattudata. Tudja, hol szivárog fentről le és lentről fel az információ, hol vannak a rendszerben a vízzáró rétegek vagy a „gyorsítók": a csomópontok, a véleményvezérek, továbbá választ ad olyan kérdésekre is, hogy „kire hallgassunk?" vagy „kiben bízzunk meg?".

Egy vállalatnak a hosszútávú sikerhez stratégiára van szüksége, a megfelelő kommunikációhoz pedig egy bizonyos méret után már kommunikációs stratégiára is. A kommunikációs stratégiák közös jellemzője a tudatosság, a komplex szemléletmód, a célok, a tartalom, a célcsoportok, az eszközök, a folyamatok és a felelősök egységben történő átgondolása és megtervezése.

A rejtett folyamatok szemügyre vétele után a belső kommunikációs stratégia célja, tartalma, formája kerül sorra. Minden részletre kiterjedő koncepciót senki nem tud írni, ám ez nem is cél, hiszen ha készül egy iránymutató dokumentum, akkor ezzel kézzelfoghatóvá válik a vezető hozzáállása. A jó kommunikáció ugyanis pénzt hoz, nem pedig visz, mint ahogy sokan gondolják: maga a kommunikáció is lehet juttatás. A belső kommunikációs stratégia nem konkrét megoldásokat kínál, de az általa lefektetett elvek révén fontos kiinduló- illetve viszonyítási pontot jelenthet, és egyben a vállalati kommunikációs kultúra alakításának az eszköze. Olyan érdemi tájékoztatási rendszert hoz létre, amely a szervezet céljainak megvalósítását szolgálja, biztosítva a kétirányú információáramlás feltételeit, egyben visszaszorítva a kommunikációs problémákat. Ebben a fejezetben vesszük szemügyre az interaktív és az egyirányú csatornákat, az egyes kommunikációs szinteket, majd ezt követően a szervezeti pletykakontroll lehetőségeit.

Jóllehet a könyv számos példája a versenyszféra szereplőinek megfigyeléséből származik, hangsúlyozni kell, hogy az informális kommunikáció minden szervezetben jelen van, és hat az ott dolgozókra, hiszen mind a piaci szereplők esetében, mind az állami szervezetekben maguk az emberek azok, akik létrehozzák és fenntartják, működtetik a rejtett folyamatokat. Bár a két szféra ez irányú összehasonlítása nem feladata ennek a kötetnek, annyit mégis érdemes megemlíteni, hogy a különbségek – többek között – a formális kommunikáció meghatározottságának alapvető eltéréseiből adódnak.

Az informális szervezetet az informális kommunikáció hozza

létre, ezért ennek megismerésével, tudatosításával és kezelésével lehet a rejtett szervezetet a legjobban keretek között tartani, uralni. Ha ez nem történik meg, előfordulhat, hogy a rejtett folyamatok fognak érvényesülni a cég működésében, vagyis hogy a farok csóválja a kutyát – hiszen amire nem látunk rá, azt irányítani sem tudjuk. Ebből egyenesen következik, hogy a vezető nem engedheti meg magának, hogy ne ismerje az informális kommunikáció és a rejtett szervezetek működését.

A belső kommunikációs hálózatok jelentik egy vállalat információs vérkeringését. A formalizált, tudatosan szervezett és működtetett kommunikáció mellett az informális kommunikáció minden esetben létező jelenség, még akkor is, ha nem veszünk róla tudomást. Nem korlátozható, de irányítható. Ez az erőforrás – a mítoszok, tévhitek miatt – a legtöbbször kiaknázatlan marad, sőt, gyakran a formális kommunikáció ellenében hat, mert vakfolt a menedzsment számára. A formális és a nem formális belső kommunikáció egymás mellett létezik, de nem ugyanarról tájékoztat. Eltéréseik torzítólag hathatnak a szervezet célkitűzéseire, értékrendjére, működésének hatékonyságára. A vezetők és a beosztottak hierarchiájában a kommunikációt illetően a legtöbb esetben észlelhető egy „záróvonal", mely akadályozza az információ áramlását, valamint módosítja a fogalomhasználatot. Ez a záróvonal kutatási eredmények szerint oldható, ezáltal a szervezeti fogalomhasználat zavaró eltérései csökkenthetők.

Az informális kommunikáció megismerésével, a formális kommunikációtól való eltéréseinek feltárásával, a belső kommunikációs hálózatok feltérképezésével, valamint az adott helyzetre alkalmazott válaszlépésekkel a menedzsment számára új, hatékony vállalatirányítási eszközök hozhatók létre. Mozgósíthatók a belső tartalékok, erősíthető a lojalitás, fejleszthető a dolgozói márkaépítés, az *employee branding*, valamint a munkáltatói márkaépítés, az *employer branding*.

Az informális vállalati kommunikáció, illetve kontrollja az egészséges szervezeti működés lényeges aspektusa: sokszor többet mond a szervezetről, mint amiről konkrétan szól. Elemei a legtöbb esetben tartalmazzák azokat az egyéni vélekedéseket, hiedelmeket, melyeket az alkalmazottak a szervezetről alakítottak ki. E hiedelmek számos, egyéb módon nem megismerhető információt hordoznak a szervezeti struktúrával és működéssel kapcsolatos percepciókról, a legelterjedtebbek pedig hatással vannak az alkalmazottak munkahelyi attitűdjére, cselekedeteire és munkavégzésére is.

A kommunikáció mindazonáltal soha nem egyes emberek, munkatársak, szakértők feladata. A kommunikáció egy közösség, szervezet, intézmény minden tagjának közös feladata és mindenekelőtt felelőssége. Egyetlen közösség sem működik, működhet megfelelően, ha annak egyes tagjai kivonják magukat a kommunikációból, a globális információáramlás folyamatából. A tudatos vagy nem tudatos elszigetelődés azt jelenti, hogy információs zárványok keletkeznek a szervezetben, melyek az élő szervezethez hasonlóan – ahol a véráramlás megszűnése elhaláshoz vezet – egy idő után az adott szervezeti egység vagy személy kirekesztődését, kilökődését jelentik. Éppen ezért a sikeres és eredményes szervezeti kommunikáció első alapszabálya: arra kell törekedni, hogy abban mindenki részt vehessen. A részvétel minősége és tartalma természetesen lehet nagyon eltérő, de a kommunikációs kényszer mindenkire vonatkozik. Nem elfogadható és nem tolerálható a tudatos és önkényes kívül maradás. Aki a kommunikáció rendszeréből ilyen módon kimarad, annak léte is megkérdőjelezhető magában a szervezetben. A kommunikációban való részvételt érdemes tudatosan fejleszteni. Minden résztvevőnek értenie kell a kommunikáció tétjét és abban az ő kitüntetett szerepét, és a részvételhez szükséges fejlesztést, képzést, támogatást mindenkinek meg kell kapnia.

A kommunikáció ugyanakkor nem mindenkit terhel és érint egyformán. Vannak jellemzően kibocsátó, befogadó és közvetítő szerepkörök. A kommunikációs folyamat szereposztásánál mindazonáltal figyelembe kell venni, hogy a végső cél a tartalom, az

üzenet célba juttatása, hiszen a kommunikáció nem cél, hanem eszköz.

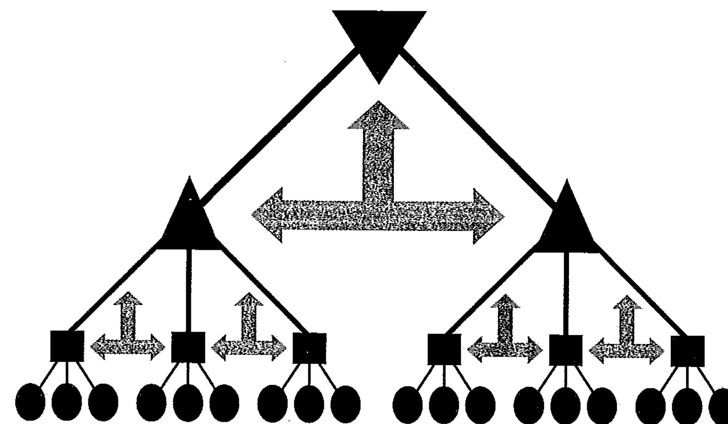
Ahhoz, hogy a szervezetet minden alkalmazott egészében, és ne csak részben érezze magáénak, elengedhetetlen a hatékony belső kommunikáció. A belső kommunikáció részben kötetlenebb, spontánabb, mint a külső, mely hagyományosan megtervezett és ellenőrzött. Egy intézmény belső kommunikációjában az interperszonális kapcsolat nagy szerepet kap. A kollégák véletlenszerűen is összefutnak, találkoznak egymással, beszélgetnek és információt cserélnek az intézmény életéről. Ugyanakkor ideális esetben a belső kommunikáció jelentős része is megtervezett, a vezetőség által látható és bizonyos mértékig irányított, moderált folyamat kell, hogy legyen.

AZ INFORMÁLIS FORDULAT

Képzeljünk el egy üvegfalú irodaházban egy péntek délutáni értekezletet, ahol a vezető éppen beszámol hat-nyolc munkatársának a következő hét teendőivel kapcsolatos elképzeléseiről. A kollégák egy részének nem tetszik, amit a főnök mond, de ismerve őt, jobbnak vélik, ha hallgatnak – sebaj, a megbeszélés után a büfében kedvükre kibeszélhetik majd.

A 21. században ehhez már nem kell megvárni az értekezlet végét: kinyitott laptopjaikon vagy okostelefonjaikon azonnal, a megbeszélés alatt, a főnök szavait hallgatva megoszthatják véleményüket egymással a jelenlevők – mindössze az arckifejezésükre kell figyelniük…

A szervezet hierarchiája meghatározza a formális és informális kommunikációt is.



Napjaink technológiai eszközeinek fejlődése lényegesen felgyorsítja a lentről felfelé, valamint a horizontálisan terjedő informális kommunikációt.



Ma a szervezeti hierarchiában áramló kommunikációt és annak hatását – például a rejtett hierarchia kialakulására – a digitális eszközök terjedése és alkalmazása is befolyásolja.

Nem mindegy, mit mondunk és kinek – és persze az sem, hogyan. Az emberiség történetének kezdetétől megkülönböztetjük, hogy mondandónkból mi az, amit bárki hallhat, s mi az, amit csak kevesen tudhatnak. Mindennapjaink intim részleteit nem tárjuk bárki elé, de vannak az életünknek olyan eseményei, amelyeket minél több ismerőssel szeretnénk megosztani.

Ezt a vágyat sok tízezer éven át különböző adottságok korlátozták. Amikor az idő – az élet – nagy része vadászattal telik, kockázatos nekiállni sztorizgatni a mellettünk lapuló társunkkal, mert nekünk ugorhat a farkas. A közösség viszont onnantól kezdve és pontosan odáig számít közösségnek, amíg közösen tudják, hogy „kivel mi van". Emiatt született meg a pletyka több tízezer évvel ezelőtt, az egyik legfontosabb jelenség azok közül, melyek fenntartják és szabályozzák a társadalmi rendet, a hierarchiát.

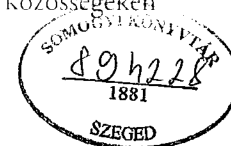
Amikor az ősi csoportok legerősebbjei, legügyesebbjei, legokosabbjai képességeik alapján kiemelkedtek a többiek közül, és befolyásra, később vagyonra tettek szert, szabályozni kezdték ezt a közös tudást: kinyilatkoztatásokat, szabályokat, törvényeket, parancsokat, kánonokat alkottak, melyek tovább erősítették meglévő hatalmukat. Az uralkodó réteg fentről irányított, *top-down* kommunikációját – és az e kommunikációval stabilizált helyzetét – a tömegek ritkán tudták alulról szerveződő, *bottom-up* módon vitatni vagy meggyöngíteni. Ritkán, ám akkor annál súlyosabb mértékben: ha felduzzadt és kifakadt a csatornázatlan panasz és felháborodás, az az esetek többségében lázadásokhoz, forradalmakhoz vezetett. Ezek az esetek nagyrészt mégis sikertelenek voltak, mert nem tudták a megfelelő erőforrásokat mobilizálni.

A mai értelemben vett közszféra a kávéházakban, körülbelül a 18. században született meg, ám az elit polgárok személyes eszmecseréje a 20. századra össze is omlott, mert megjelent a tömegmédia. Manipulatív jellegéről aggódó eszmefuttatások végeláthatatlan sora íródott, ám eközben a technológia sem tétlenkedett. Új eszközök születtek, azonban mindenekelőtt az internet elterjedése volt az, ami

megalapozta egy új nyilvánosság kialakulását. A 21. század elején aztán megjelentek a közösségi oldalak, és robbanó népszerűségük oda vezetett, hogy napjainkban informális fordulatról, a nyilvánosság szerkezetváltása után a nyilvánosság rendszerváltásáról beszélhetünk. A folyamat legnagyobb eredménye a képlékeny, folyton változó, de egyre nagyobb tömeget mozgató, egyre több tartalmat produkáló informális nyilvánosság.

Amíg hajdan egy faluban csak pár száz földműves háborgott a földesúr magas adói miatt, addig a webkettő a pillanat töredéke alatt strukturálja százezrek és milliók véleményét. Az önszerveződő, *bottom-up* kommunikáció leginkább tömegében tér el az irányított, *top-down* folyamatoktól. Különbség az is, hogy míg ez utóbbi mint a hatalom eszköze, függőleges, vertikális irányban kommunikál, a *social media* (közösségi média) elsősorban horizontálisan, vízszintesen. Ami mindaddig hasonlít a falucska gazdáinak méltatlankodására, míg kétszáz, és nem kétszázezer emberről van szó. Ekkora tömeg valós idejű közös ellenvéleménye már jelentős erőket generál, és ezzel maguk a résztvevők is tisztában vannak. Az érme másik oldala, hogy maga a sokaság horizontális volta miatt kevéssé alakulhatnak ki erős kötődések a szervezői magon belül – sőt, a vízszintes struktúra miatt egyszerre sokkal többféle érdekcsoport mozdulhat meg, emiatt könnyebb vertikálisan gyengíteni őket, egy-egy érdekcsoportnak való kedvezéssel.

A jelenség – az informális fordulat – létezik, és folyamatai nyomot hagynak napjaink közösségein. Az egyidejűleg kommunikálók mennyisége olyan csoportjellemzőket hoz létre, melyek korábban nem léteztek. Ezek pozitív és negatív következményeit számba venni az utókor dolga, de annyit már tudunk, hogy többek között hamis közösségérzetet generálnak. Sokan vélik úgy, hogy barátaik online kapcsolatrendszerén keresztül többféle szerepet is betölthetnek, ezáltal úgy érezzük, hogy egyre jobban hasonlítunk, pedig csak a hasonló szokások terjednek egyre jobban a közösségeken belüli *hype*-okon keresztül.



A hajdani falucska lakói között volt öreg és fiatal, okos és buta, szép és csúnya – vagyis a legtöbb emberi közösség lokális, heterogén csoportokból állt. Ma nem ilyenek a csoportjaink: a közösségi oldal segítségével bárki gyorsan megtalálja azt, aki hozzá hasonlóan mondjuk Rahmanyinovot és a spenótot is szereti, így globális homogén csoportok szerveződnek világszerte. Nem a korlátaink kötnek össze, hanem a lehetőségeink.

A lehetőségek száma pedig egyre csak nő, és ehhez a nagyságrendhez nem vagyunk hozzászokva. A döntési mechanizmus segítése emiatt mára külön üzletággá vált. Miképp a szomszédnak ajánlunk egy jó péket a környéken, úgy ajánl a Facebook, a Google, a Youtube ismerősöket, eseményeket, zenét – még akár péket is. Az ajánlás a személyes mikroszintről átment makróra, miközben a vállalat ránk kacsint: nézd csak, a barátaid is ebbe a kávézóba járnak! A hirdetés és az ajánlás közötti határ kezd elmosódni, hisz látom, hogy hány ismerősöm like-olta az oldalt, amit a Facebook ajánlott nekem.

A vállalatok kommunikációja *top-down,* fentről irányított, formális, ám üzleti okokból *bottom-up* látszatot akarnak kelteni. Ugyanekkor a *bottom-up* szerveződés pedig *top-down* mandátumot akar. Az óriáscégek közben tudják jól, hogy a virtualitás az informálisnak, a rejtettnek a felbukkanását és kibontakozását nemcsak lehetővé teszi, de fel is gyorsíthatja. Tudják, és reagálnak erre, mert az új nyilvánosságban nem az az érdekes, hogy virtuális (miközben természetesen van, aki a virtualitásban pont az alteregó felépítésének lehetőségét keresi), hanem hogy informális. Az informális fordulatra érdemes a társadalmi hálózatokban végbemenő önszerveződő folyamatok következményeként tekinteni: egy társadalmi hálózat mindig több, mint az őt alkotó kapcsolatok összessége.

Az informális nyilvánosság megjelenésével egy időben formálódik a hálózattudat. A hálózattudat nem új jelenség: a kínai civilizációt jelentős mértékben meghatározó *guanxi* is – tradicionális kifejezés a komplex rendszerre, mely gazdasági, politikai, társadalmi

vonatkozásban egyének és kisebb csoportok közötti hálózatokat is jelent – ehhez hasonlatos csoportreflexióból táplálkozik.

Az informális fordulat hatása óriási, mégsem vezetett a pletyka trónfosztásához. Nem is fog, sőt a virtuális nyilvánosság tagjaiként még jobban érzékeljük a különbséget: mi az, amit csak szóban mondhatunk el – és leginkább négyszemközt. A közösség legősibb kommunikációs folyamatának a megértése hozzásegít a 21. századi hálózatosodás és önszerveződés megértéséhez is. Ma, amikor a közösségi oldalak segítségével (például Twitter, Facebook) a tömeg is „csinálja" a kommunikációt, a fentről lefelé irányított *(top-down)* tömegkommunikáció fogalma is újraértelmezést kíván, hiszen a webkettes alkalmazások a hálózattudat növekedését teszik lehetővé.

Napjaink közösségi nyilvánosságának rendszerváltozása alapján megjósolható, hogy a transzparencia ezután is növekedni fog. Már csak azért is, hiszen lehetetlen az adatok számának növekedésével párhuzamosan szaporodó titkok mindegyikét védeni. Így hát inkább maga az ember válik elfogadóbbá, kevesebb dolgot szégyell, és több mindent vall be. A Facebook első embere, Mark Zuckerberg 2010-ben azt mondta: „Az emberek számára természetesebbé vált, hogy azon túl, hogy mindenféle információt megosztanak, ezt egyre nyitottabban és szélesebb körben teszik… Ez egy társadalmi norma evolúcióját mutatja."[2] A trend azt mutatja, hogy a nyilvánosság egyre nagyobb és egyre komplexebb, az intimitás és a társas szféra közötti határ egyre elmosódottabb. A jövőben feltehetően nemcsak a nyilvánosság szerkezete, az intimitás szintje változik meg, hanem a bizalom szerkezete is.

Napjainkban annak lehetünk tanúi, hogy az informális szervezetek is formalizálódnak. Például a közösségi oldalakon, zárt és

2 „People have really gotten comfortable not only sharing more information and different kinds, but more openly and with more people… That social norm is just something that has evolved over time." https://www.theguardian.com/technology/2010/jan/11/facebook-privacy (Utolsó letöltés 2017.03.15.)

nyílt csoportok formájában. Kilépett, belépni vágyó és alkalmazásban lévő munkatársak részvételével. Ezekben az online terekben írásban is rögzül olyasmi, ami korábban csak szóban hangzott el: mennyiért vették fel az új recepcióst, tart-e a leváltásától a logisztikai referens. Adatok: személynevek, összegek, események rögzülnek itt lényegében örökre, és bárki, aki hozzáfér, lemásolhatja, továbbküldheti. Márpedig mindig van egy-két csoporttag, akiben megvan ez a szándék – csupán az alkalomnak kell elérkeznie. Talán azért nem kerül erre olyan sűrűn sor, mert a rejtett nyilvánosság a tagok életére is hatással van. Nehéz mintaférjként, álompárként szerepelni egy olyan közegben, ahonnan van átjárás a magánszférába, és a kollégánk sógora jóban van a testvérünk fogorvosával: ez pedig az online dezinformálás offline korrekcióját eredményezheti. Például, amikor valaki azt mondja, hogy egész éjjel a negyedéves statisztikákon dolgozott, és közben képeket osztanak meg róla, amint ugyanakkor a klubesten az asztalon táncol.

2. DUPLA VAGY SEMMI

A VÁLLALATI BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ KETTŐS KOCKÁZATA

A szervezetek formális rendszerét a csontvázhoz, az informális rendszert pedig az idegrendszerhez hasonlítja egy metafora (Krackhardt és Hanson 1993). Költői képük nemcsak találó, hanem azt is sugallja, hogy a vállalat működéséhez mindkét rendszerre szükség van.

Egy régi vicc rémlik fel ennek kapcsán. Álláshirdetésre jelentkezik egy férfi az állatkertben: ott megtudja, hogy az állatkert egyik legfőbb látványossága, a gorilla, nemrég pusztult el, és attól tartanak, hogy ha ez kiderül, elmaradnak a látogatók. Az állatkert igazgatója jó pénzt ígér a férfinak, ha jelmezbe öltözve ügyesen eljátssza a gorilla szerepét. A jelentkező megdöbben az ajánlaton, de szüksége van a pénzre, így elfogadja. Be is öltözik, bezárják a ketrecbe. Kiválóan helytáll, a látogatók odavannak a gorilláért, ő pedig egyre jobban belejön a feladatba, nagyokat ugrik, hintázik, mászkál fel-alá. Ám egyszer a magasba ugorva nem tud elkapni egy kötelet, és a ketrec rácsait áttörve átzuhan az oroszlán ketrecébe. Míg a földön fekszik, az oroszlán hatalmasat üvölt. A férfi rémülten ordítani kezd: – Segítség! Mire az oroszlán közelebb hajol hozzá és belesúgja a fülébe: – Ne ordíts, te bolond! Mind a kettőnket ki fognak rúgni!

Minden szervezet, akár gazdálkodó vagy államigazgatási, társadalmi vagy oktatási, az együttműködésen alapul. Az embereknek és

csoportjaiknak a kooperációja adja a közösségi erőt, melynek birtokában a legkülönbözőbb célok megvalósítását tűzhetik ki. Ám a közös akarat, az együttműködés csak akkor valósulhat meg, ha az abban részt vevő felek, a belső és a külső partnerek a közös célnak megfelelő módon osztanak meg információt egymással, vagyis: kommunikálnak.

A dupla vagy semmi elve érvényesül: a szervezetben a formális és az informális kommunikációnak is működnie kell. Ha bármelyik sérül, akkor a szervezet egészének a működése is sérül – és a profit is. A kettő szétválaszthatatlan, szervesen összefüggenek, s jó esetben egyik a másikat támogatja.

A szervezetben a kommunikáció a személyes kapcsolatokon túl a csoportoknak és magának a vállalatnak a szintjén valósul meg. Mindegyik szinten beszélhetünk kettős folyamatról, vagyis formális és informális jellegről; az alábbiakban ezeket tekintjük át.

A MUNKAHELYI CSOPORTOK KÉT ÉLETE

Aki próbálta, tudja, hogy mennyire más a hangulat – és mások a beszélgetések – az ügyeletben vagy az éjszakai műszakban, mint a reggeli napindító megbeszélésen. A szokatlan napszak ugyanúgy lehet közösségformáló erő, mint egy félreeső telephely. Az is lehet, hogy az informatikai osztályon a többiekhez képest sok a fiatal, a HR-csapatban pedig a nő – mind megannyi meghatározó jellemző.

Természetesen a formális csoportok típusait magának az adott szervezetnek a jellege – létszáma, mérete, a szektorbeli helyzete, története stb. – határozza meg. Az informális csoportok viszont a társas igényekhez és szükségletekhez igazodva alakulnak, és aszerint, hogy a szervezet adottságai hogyan tudják ezeket az igényeket kielégíteni (Surbhi 2015). Nem ritkán akár még baráti körről is

beszélhetünk, ahol rokonszenvek, ellenszenvek, előítéletek hatnak a közösség minőségére. Sőt, az informális csoportban a kapcsolatok olyan erősek is lehetnek, hogy ha egy tag felmond (vagy kirúgják), távozása után is kapcsolatban marad a többiekkel. Ma ennek a viszonynak már megtalálhatjuk a lenyomatait a közösségi oldalakon is, mintegy rejtett vállalati alumnik formájában. Hiába nincs már hivatalos szerződés: a rejtett csoportokban ugyanúgy áramolhat az informális kommunikáció, akár a vállalat formális működését kockáztatva. Sőt, a közösségi oldalak nemcsak teret adhatnak ennek, de erősíthetik, gerjeszthetik is ezt a folyamatot. Éppen azoknak az informális csoportoknak adhatnak virtuális teret, amelyekben egyébként nem olyan erősek a kötelékek, hogy más úton fennmaradjanak.

Más hatása is van a csoportnak: megváltoztathatja a valós teljesítmények láthatóságát is – egy hatékonyabb emberét tagadja, a parazitákét vagy a gyengébbekét felerősíti a csoport vélt vagy valós érdekében. Ha van egy kedves tréfamester, aki a többséget ösztönzi, és akit a csoport a humora miatt szeret, akkor nem fogják hagyni, hogy kiderüljön, mennyire kényelmes vagy akár felületes. Egy hatékony, de zárkózottabb, vagy bármely más okból nehezebben illeszkedő embert viszont kivethet magából a csoport – vagy éppenséggel arra használja ezt a forrást, hogy a csoport bohóca miatt keletkező hiányt eltakarják vele.

Informális csoport úgy is létrejöhet, hogy demográfiai törésvonal osztja meg a formálisat: fiatalabbakra és idősebbekre, nőkre és férfiakra. Néha az informális csoport demokratikusabb, mint a formális – ám arra is van példa, hogy az informális feje tetejére állítja a formálisban hivatalos úton szabályozott rangsort, a szervezeti hierarchiát.

A formális csoport mindig külső céllal rendelkezik, mely többnyire a szervezet céljai által meghatározott. Az informális csoport ezzel szemben belső célokkal bír, melyeket a tagok társas igényei határoznak meg. Kockázatot jelent, ha az informális csoport külsőleg meghatározott céllal bír, működése ilyenkor a vállalat céljait

és érdekeit veszélyeztetheti: például passzív rezisztenciával, összehangolt „lassítással" akarják elérni az előírt norma központi csökkentését. A fentiekből következik az is, hogy a felső vezetésnek érdemes megismerni az informális csoportok belső céljait, hiszen ezekhez kapcsolódva könnyebb motiválni és energetizálni, ösztönözni a munkavállalókat.

A formális csoportot a formális szervezet hozza létre – a felső vezetés –, míg az informálisat az alkalmazottak maguk: érdeklődésük, hozzáállásuk, a munkahelyen belüli lokációjuk (tér), munkabeosztásuk (idő) és más tényezők alapján. A formális csoport működését eleve adott típusa határozza meg, az informális csoportét pedig a tagok jellemzőiből kialakuló, annak alapján változó karakterisztikája. A formális csoportban a rangsor és a struktúra is meghatározott, az informális csoportban mindez képlékeny: a tagok kapcsolatrendszerének dinamikájától függ.

A csoport, mint szerveződési forma, ősi képződmény az emberiség történetében, jóval otthonosabban érezzük magunkat benne, mint a mesterséges, nagyobb szervezetekben. A csoport kommunikációjában is jártasabbak vagyunk – magánéletbeli tapasztalataink révén is – mint egy vállalat rejtett, informális kommunikációjában. Magyarul: egy kisebb egységet könnyebben látunk át, mint egy nagyobbat. A formális csoport inkább egy kis szervezet a szervezetben, míg az informális jobban hasonlít egy baráti körre vagy egy önszerveződő klubra, szakkörre. Gyakran ilyen típusú tevékenység hozza is létre, és a sport, a divat vagy más szabadidős tevékenység iránti érdeklődés szervezi a különböző mikromiliőket, vagy az úgynevezett *special interest group*okat.

Az informális csoportlét lehetőség is a vállalat számára, ha a vezető felismeri a benne rejlő potenciált és megfelelően viszonyul hozzá: tudjuk, hogy a jól együttműködő csoportok többet kommunikálnak informálisan, mint a kevésbé kooperatívak (Pinto és Pinto 1991).

A FORMÁLIS ÉS AZ INFORMÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ

Napóleon száz napig gyakorolhatta a hatalmat, miután visszatért elbai száműzetéséből. A visszatérés lépéseiről 1815 márciusának első felében elgondolkodtató beszámolót ad a francia lap, a Le Moniteur. Ha végigolvassuk a mondatokat, szép példáját ismerjük meg a kommunikáció formalizálódásának – van, aki ezt köpönyegforgatásnak is hívja.

Március 9: A szörnyeteg megszökött száműzetésének helyéről.

Március 10: A korzikai emberevő Cap Juannál partra szállt.

Március 11: A tigris megjelent Gapnál. Minden oldalról csapatok érkeznek, hogy megállítsák az előrenyomulását. Véget ér szánalmas kalandja, és arra kényszerül majd, hogy a hegyekben bujkáljon.

Március 12: A szörny eljutott Grenoble-ig.

Március 13: A zsarnok most Lyonnál tart. Ahol megjelenik, rettegés lesz úrrá az embereken.

Március 18: A trónbitorló megkísérli, hogy hatvanórás meneteléssel elérje a fővárost.

Március 19: Bonaparte erőltetett menetben halad, de lehetetlen elérnie Párizst.

Március 20: Napóleon holnap érkezik Párizs falai alá.

Március 21: Napóleon császár Fontainebleau-nál áll.

Március 22: Tegnap este őfelsége a császár hivatalosan is elfoglalta helyét és beköltözött a Tuileriákba. Az emberek leírhatatlanul boldogok.[3]

3 Frederic Hudson: ***American Journalism 1690–1940. Volume I. Journalism in the*** *United States, from 1690 to 1872*. 2000. Routledge – Thoemmes Press. http://24.hu/tudomany/2015/12/02/napoleonok-nagy-napja-december-masodika (Utolsó letöltés: 2017. február 8.)

Hogy az emberek valójában mennyire voltak boldogok Napóleon visszatérése miatt, arról éppoly keveset tudhatunk, mint a „szörnyeteg" és „őfelsége a császár" gondolatairól, melyek stratégiáját formálták – s melyek kapcsán éppen ő maga jelentette ki, hogy döntéseit a lehető legutolsó pillanatig titkolja.

A szervezetekben is legalább kétféle kommunikáció létezik: a formális és az informális. Nagy különbség van a kettő között, ám nem egymás mellett léteznek: a formális kommunikáció folyamatainak szervezettsége és minősége, a csatornák kezelése s a tartalommenedzsment nagymértékben hat a szervezeti informális kommunikáció alakulására.

Az informális kommunikáció ott válik a munkafolyamatokat illetően is meghatározóvá, ahol a formális kommunikáció nem tölti be megfelelően a szerepét. Ilyenkor előfordul, hogy a munkatársak össze is tévesztik őket, sokszor eltéved egy mondat vagy egy utasítás. Vagy meg kell várni, míg a területi vezetőtől érkező hivatalos, írásbeli utasítást a csoportvezető is jóváhagyja szóban, attól függően, hogy mennyire találja reálisnak.

Az informálisnak a legtöbb esetben nincs is írásos dokumentációja – bár az online térben létrejövő informális csatornákról ez már nem mondható el –, míg a formális kommunikáció a legtöbb esetben írott, így eleve dokumentált. Jóllehet a tartalom tekintetében hagyományosan formálisnak számít az a verbális kommunikáció, ami előre meghatározott csatornákon jut el a szervezet tagjaihoz, azonban nem hagyható figyelmen kívül, hogy a 21. század elején már a munkatársak is gyakran hoznak létre saját, rejtett csatornákat, hírleveleket, levelezési listákat, vagy, ahogy fentebb említettük, egyes közösségi oldalak zárt és nyílt csoportjait használják. Ezzel az eredetileg informálisnak szánt kommunikációt formalizálják – ám az, rejtett jellege miatt, lényegét tekintve – vagyis a szervezet egészének a működéséhez viszonyítva – továbbra is informálisnak számít.

Igaz, a történelem során már a kezdetektől voltak olyan titkos szervezetek, melyek önálló csatornákat használtak egymás tájékoztatására. Ám ne feledkezzünk meg arról, hogy ezek a csoportosulások többnyire önálló, független organizációként rejtőztek – mint például a szabadkőművesek, a rózsakeresztesek vagy az illuminátusok –, és arról se, hogy a digitális kommunikáció és a webkettő előtt a nyomtatás vagy a vezetői szónoklat rejtett kivitelezése igen nehézkes volt.

Megbízhatóság alapján is megkülönböztethetjük őket, annál is inkább, mert a vállalatok munkatársai is ezt teszik. A megbízhatóság változó és szubjektív érték: van, akinek a szemében a hivatalos információ validálja a nem hivatalost. Mások nem hisznek a vezetői állításoknak, és utánajárva a kollégák között, összegyűjtenek az adott témával kapcsolatos minden egyéb változatot is. Minél több munkatárs tartja megbízhatóbbnak az adott szervezet formális kommunikációját, mint az informálist, annál nagyobb az esélye a szervezetnek az eredményes működésre.

A formális kommunikáció rendszerében lassabban, míg az informális térben jóval gyorsabban terjednek az információk. Sok felmérés eredménye támasztja alá, hogy az alkalmazottak jelentős hányada szerint a leghatékonyabb kommunikációs csatorna egy szervezeten belül az élőbeszéd. Nemcsak a sebesség, hanem az interaktív jelleg miatt is: rá lehet kérdezni a részletekre, visszajelzést lehet adni – vagyis aktívan részt lehet venni benne.

A formális kommunikáció irányított, többnyire a szervezeti hierarchiát követve „adatik tudtára mindenkinek", míg az informális változat önszerveződő, s leginkább a bizalom által meghatározott személyes kapcsolatokon keresztül terjed. A formális sokkal kevésbé alakul át, mint az informális, hiszen mindig megvan a kiindulópont, a nyomtatott vagy elektronikusan közzétett változat, amihez képest lehet magyarázni és elemezni egy intézkedést, például a béremelés elmaradását – ezzel szemben az informális a terjedés bármely lépcsőjében átalakulhat, nemegyszer akár radikális módon.

A legmarkánsabb különbség: nyelvezete és korlátozott terjedelme miatt a formális kommunikáció gyakran nehezebben érthető,

mint az informális – és ugyanezen okokból az informális kommunikáció a legtöbb esetben izgalmasabb, mint a formális: érdekesebb, mint a hivatalos tájékoztatás, jobban megragadja a figyelmet, és el is vonja azt a hivatalos csatornáktól. Itt bukkan fel az a kockázat is, hogy a vezető által mondottakat a beosztottak értelmezik és magyarázzák. Nagy kérdés, hogy kit nevez majd ki a vezér az új divízióvezetőnek, de azt sem árt tudni, hogy miért éppen őt. A szervezet közérdekű információi mögött sok esetben érdemes a magánérdeket keresni – és mivel ez a tipp gyakran bejön, így érthető, ha az alkalmazottak hajlamosak akkor is zörgetni a harasztot, ha épp nem is fúj a szél.

A legfontosabb szempontok a formális és informális kommunikáció megkülönböztetéséhez
visszakereshetőség
megbízhatóság
sebesség
interakció lehetősége
irányítottság
mutáció
érthetőség

Az informális kommunikáció tipikus témái, melyek máskülönben a munkahelytől függetlenül, a magánéletben is jelen vannak:

- **deviancia** – „az asszisztensek rendszeresen lopják az irodaszereket", „az éjszakai recepcióst nem ártana néha megszondáztatni"
- **kompetencia** – „az új pénzügyi referensnek fogalma sincs a szakmáról, még számokat se tud összeadni"
- **stílus** – „a vezérhelyettes túl fiatal, és mindennap úgy öltözik, mintha bulizni menne"

- **integritás** – „a fiatalok be sem akarnak illeszkedni, csak ugródeszkának használják a céget, hogy ha adódik egy jobb állás, azonnal továbbmehessenek", „az új elemző nagyon fennhordja az orrát, pedig nem a diploma meg a nyelvvizsga teszi az embert"
- **pénz** – „rengeteget költöttek a vállalati gyereknapra, mégsem volt elég kaja"
- **hatalom** – „a főnök hiába szeretne új képzéseket, úgyis a beszerzés mondja majd meg, hogy mi lesz itt"
- **szex** – „a csoportvezető annyira szemét, amiért nem hagyja, hogy az ember napközben összefusson a párjával, aki a másik osztályon dolgozik"

Az utolsó kategória az egyik legtipikusabb tartalom, mint ahogy az ismert vicc is mutatja: A titkárnő bemegy a főnök szobájába: – Igazgató úr, van egy rossz meg egy jó hírem. Itt volt az adóhatóság, komoly problémák vannak, rengeteg szabálytalanságot meg csalást találtak. – Na, akkor mondja most a jót! – válaszol erre a főnök. Mire a titkárnő: – Kisbabánk lesz!

A fenti témák személyesek vagy kapcsolatokra vonatkozóak. Az egyes csoportokra vonatkozó vagy szervezeti szintű témák az alábbiak:

- **átszervezés** – „az új beosztás szerint jóval kevesebben leszünk ugyanannyi munkára"
- **fizetés** – „a főnök kedvenceinek folyton emelik a bérét"
- **biztonság** – „senki nem tudhatja, kit, mikor és miért rúgnak ki"
- **stabilitás** – „olyan kevés a megrendelés, hogy lesz részleg, amit be kell majd zárni"
- **korrupció** – „a büfés a pénzügyi igazgató haverja"
- **személyi változások** – „az a szemét lesz az új helyettes"
- **bővülés** – „annyi új ember jön, hogy nem is tudjuk a munkatársaink nevét"

- **költözés** – „az új szobákban kisebbek az ablakok"
- **vezetőváltás** – „februártól minden más lesz, csak győzzük megszokni"
- **bérspirál** – „máshol ebben a beosztásban sokkal többet lehet keresni"
- **bérfeszültség** – „a kölcsönzöttek sokkal többet keresnek"
- **hírnév** – „ha mondom, hogy hol dolgozom, csak néznek rám, hogy te szegény..."

A fenti témák körül nem minden esetben indul meg a szóbeszéd. Ha a vezetők világosan kommunikálják a helyzet részleteit, ha jó a változásmenedzsment, akkor az informális kommunikációnak nem feladata kitölteni a hiányzó információs foltokat. Ám mindegyik téma kapcsán keletkezhetnek úgynevezett „kényes kérdések". Amikor a hivatalos tájékoztatásnak az az álláspontja, hogy nincs probléma, a munkatársak viszont tudják, hogy van, akkor az eltérés miatt feszültség keletkezik, s egyben igény is ennek a feszültségnek a csillapítására. Ezt az igényt elégíti ki az informális kommunikáció. A feszült légkör nem enyhül, ha a formális és az informális kommunikáció szembemegy – és az emberek tudnak is erről. Ha a vezetés hosszú időn át arról beszél, hogy a következő negyedévben talán végre lesz esély a fizetések emelésére, ám a beosztottak úgy gondolják, hogy ezek csak üres szavak, a szokásos hajtás előtti buzdító ígéretek, akkor a feszültség idővel stabilizálódhat. Ilyenkor az emberek nemcsak arról beszélnek maguk között, hogy „úgysem lesz több pénz", hanem – és ez hosszú távon jóval veszélyesebb – hogy „csak a porhintés megy", „eddig se történt semmi, ezután sem hiszek nekik".

A fenti felsorolásban a szervezetspecifikus témákat illusztráló példák negatív töltetűek. Ennek oka, hogy az emberek a rossz hírekre jobban figyelnek, hogy időben észrevegyék a veszélyt. A vezetői kommunikáció viszont az esetek jelentős részében tompítja a negatív

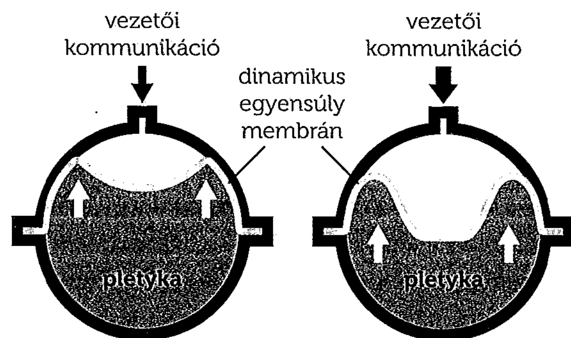
híreket is. Így kimondva-kimondatlanul kialakul az érzés, hogy ami számít, azt az informális kommunikációból lehet megtudni, vagyis arra kell figyelni, és ami a hivatalos csatornákon keresztül érkezik, az valószínűleg mellékes vagy alaptalan. A személytelen bizalmatlanságot nehéz személyes bizalommá átalakítani.

Egyes osztályok és divíziók között is megjelenhet a rejtett hierarchia, nemcsak egyének között. Különböző szektorok vállalatainál tipikus elképzelés például, hogy a jogi osztály úgy gondolja, mindent hamarabb tud, mint a többiek, mert az összes szerződés rajtuk fut át, s mert hozzájuk sok információ megy be és kevés jön ki – lényegében a jog leképezi az egész vállalat működését, a jog bólint rá mindenre.

Minél több ember elégedetlen a vállalat hivatalos információival – vagyis minél kevésbé megfelelő a formális kommunikáció, minél nagyobb a percepciók és a valóság közötti távolság, és minél több változás zajlik a vállalatnál –, annál kiterjedtebb és intenzívebb lesz az informális eszmecsere. Minél rosszabb a formális kommunikáció, annál „jobb" lesz az informális: annál több tere marad fejlődni, burjánozni, önálló útvonalakat kirajzolni, a vállalati kérdéseket tematizálni. Végül: minél kevesebb energiát és forrást tesz bele a vezetés, hogy maga uralja ezt a területet, annál nagyobb hitele lesz a beosztottak pozitív, negatív vagy ellentmondásos véleményének.

A formális és informális kommunikáció dinamikájának összefüggéseit egy tágulási tartállyal szemléltethetjük, ahol a köztes membránra felülről betáplált információs nyomás nehezedik. A membránnak a megfelelő nyomás alatt tartása, vagyis kommunikációs értelmezésben a folyamatos, érdemi, minőségi információ biztosítása visszaszorítja a rejtett folyamatok életterét, így azok kezelhető, kontrollálható szinten tarthatók. Ha a betáplált információ nyomása csökken, a membrán felfelé mozdul el, a rejtett szervezet teret nyer, és olyan területekre is behatol, ahol az már kockázatokat jelent a vállalat számára az ellenőrizhetetlenség miatt.

Az informális kommunikáció működésének szemléltetése „tágulási tartállyal"

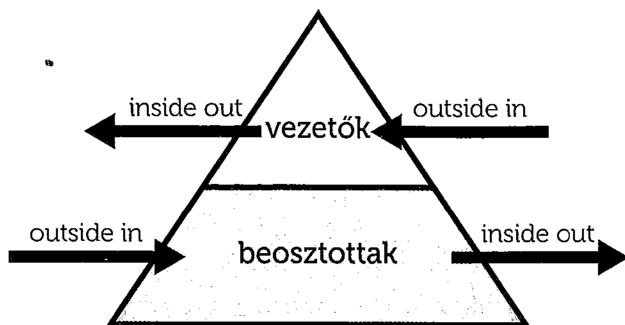


Az ábra azt mutatja be, hogy minél jobb – mennyiségben és minőségben is – a vezetői információ, annál kevesebb pletyka keletkezik és terjed a szervezetről.

A munkatársak nemcsak az előbb felsorolt témákról beszélgetnek, de magának a kommunikációnak is megszületik az informális minősítése. Általában sokallják vagy keveslik az információt, vagy a harmadik legjellemzőbb vélemény: *„nem a megfelelő információt kapjuk"*. Minél direktebb és közvetlenebb a kommunikáció, annál jobbnak érzik, és minél több csatornán megy végig, úgy látják, hogy annál jobban torzul, görbül. *„A felülről jövő információk mintha elhalnának, vagy nagy fáziskéséssel jönnek. Oldalra terjed a leggyorsabban. Legalul vannak a legtöbben, nem mindegy, hogy köztük mi burjánzik el."*

A formális kommunikáció gyengülésével egyidejűleg megerősödő informális kommunikáció kétféle kockázatot is hordoz. (Itt közbe kell vetni, hogy az alkalmazottak is tisztában vannak a „suttogógépezet" veszélyeivel. Egyfelől különbséget tesznek megbízható és megbízhatatlan források között, utóbbiakra csak legyintve, másfelől tisztában vannak a „szezonális rémhírekkel": tavasszal az röppen fel, hogy elmarad a sportnap, pénteken pedig az, hogy be kell jönni szombaton is dolgozni.) Az informális híráramlás a hivatalos, formalizált kommunikáció megkerülésével egyfelől hiteltelenti és gyengíti a kommunikációs struktúrákat, felesleges erőforrásokat és költséget köt le, miközben a formális kommunikáció nem töltheti be szerepét. Másfelől ellenőrizhetetlen, ezért kiszámíthatatlan információáramlást támogat, ahol a partikuláris érdekek felülírhatják a vállalati érdekeket, ezáltal veszélyeztetik a stratégia megvalósítását.

Mindezeken túl létezik a belső és a külső dimenzió is. Ám mint ahogy zárt rendszer is ritkán fordul elő, a belső és a külső dimenzió szétválasztása sem könnyű. Célszerűbb az irányultság alapján meghatározni, hogy vannak kintről befelé és bentről kifelé áramló információk *(outside-in* és *inside-out)*. A formális kommunikáció elvileg csak a szervezet dolgozóira tartozna, ám valójában a dolgozók ismerősei közül bárki megtudhatja, akinek az adott kolléga el akarja küldeni vagy mesélni a hírt. Ez időbeli, térbeli és kapcsolati határátlépést eredményez a szervezethez képest: túlmutat rajta, illetve belül bizonyos területekre nem ér el, ezáltal fehér foltokat vagy vákuumot képez. Ide kapcsolódnak az ügyfelekről, konkurensekről szóló hírek is, a vállalati alumnik kommunikációja pedig már más vállalatokéval is átfedést mutat.



Az ábra azt szemlélteti, hogy mind a vezetők, mind a beosztott munkatársak szintjén áramlik kintről befelé és bentről kifelé az információ.

Mindebből következik, hogy a szervezeti belső kommunikáció többé nem csak szervezeti – és nem csak belső.

Ha belülről indul és kijut, ártalmas formában is testet ölthet: a sértettség, a bosszúvágy miatt akár extrém tettekre is ragadtathatja magát egy munkatárs. Vagy egy volt alkalmazott: ha úgy érzi, hogy nem jogszerűen bántak vele, és kárt akar okozni volt munkahelyének. Ha van hozzáférése a rendszerekhez, akkor a bosszú roppant méreteket ölthet. Az ausztráliai Queensland szennyvízmenedzsment számítógépébe behatoló, a rendszert eredetileg telepítő cég volt alkalmazottja, Vitek Boden közel ötvenszer próbálta meg átvenni az irányítást a rendszer fölött. Végül sikerült neki, és 246 000 gallon tisztítatlan szennyvíz került a helyi parkokba, a folyókba, még a Hyatt Regency Hotel területére is. A helyi környezetvédelmi hatóság képviselőjének beszámolója szerint a szennyezés eredményeképpen a vizek élete kihalt, a folyók feketére színeződtek, a bűz hosszú időn át elviselhetetlen volt a lakosok számára – s egyetlen elbocsátott alkalmazott érzelmei okozták mindezt.[4]

Még az informális kommunikációban is megjelennek olyan témák, kérdések, történetek, melyekről nem könnyű vagy nem lehet beszélni – mert a szervezetben valamilyen ok miatt „kényes kérdésnek" minősülnek, tabunak számítanak. Ha az egész csoport tudja, hogy közkedvelt, szakmailag is megkérdőjelezhetetlen és emberileg igazságos vezetőjük könnyű drogokat fogyaszt, akkor könnyen lehet, hogy ez a tény „elhallgatódik", vagyis bekerül az úgynevezett tabudiskurzusba (Rajkó 2017).

„A kommunikáció során nem csupán az a két lehetőség áll előttünk, hogy beszélünk vagy hallgatunk (s ezáltal teljes mértékben tartózkodunk attól, hogy hangot adjunk egy témának). Bizonyos nyelvi eszközök révén éppen képesek vagyunk kezelni a kényes témákat anélkül, hogy elszólnánk magunkat. A nyelv számtalan lehetőséget kínál az efféle helyzetekben. Célozhatunk rá, megkerülhetjük, szépíthetjük, és ily módon kommunikálhatunk tabuval érintett témákról a konvenciók megsértése nélkül. Ebben az összefüggésben a tabudiskurzus kifejezést használjuk.

A tabudiskurzus lehetővé teszi a kommunikációt olyan dolgokról, amelyekről az ember nemigen kíván beszélni, vagy amiről nem kellene beszélnie. Az álcázás különböző formái tartoznak ide, amelyek léteznek ugyan nyelvünkben és kultúránkban, de amelyeknek nem mindig vagyunk tudatában. Tabudiskurzuson azt értjük, hogy bizonyos helyzetekben az ember kommunikálhat tabuval érintett cselekedetekről, tárgyakról, intézményekről és személyekről. Ez azonban csakis nagyon jól meghatározott módon történhet, ami így önmagában nem eredményez (verbális) tabusértést." (Rajkó 2017)

4 Arthur Keleti: *The Imperfect Secret.* 2016. CreateSpace Independent Publishing Platform.

Elhallgatni és titkolni is többféleképpen lehet: egyes vállalati tabutémák az informális kommunikációban még nyíltan megvitathatók, míg vannak jóval rejtettebb, sugalmazottnak számító, illetve teljes mértékben elhallgatott kérdések. „A tabu eszközként is használható. A nyíltság/közvetlenség fokának igen fontos szerepe van: a tabutémák lehetnek nyíltan megvitathatók *(explicit taboo)*, sugalmazottak *(implicit taboo)* vagy tökéletesen kerülendők *(absolute taboo)*. Ez utóbbi esetben egyáltalán nem hozzák elő, teljes verbális és vizuális csend övezi a témát." (Krajewski 2002, 604., idézi Rajkó 2017)

A tabuk elhallgatottságának mértékét éppúgy az informális kommunikációban való részvétellel lehet letapogatni, mint ahogy azt is, hogy miről kivel lehet beszélni. A beosztások, a feladatkörök, a felelősségek változása, a munkatársakkal való kapcsolatot alapozó bizalom gyengülése vagy erősödése mind-mind befolyásolja az elhallgatásról – a következményekről, a szankciókról – való tájékozódást is. Kicsi az ezzel kapcsolatos evidenciabázis, kevés az erre vonatkozó, konszenzusteremtő viszonypont. A legtöbb esetben meg nem válaszolt kérdések, be nem fejezett mondatok, az arckifejezés vagy a hangszín megváltozása, a szemkontaktus iránya jelzi, még inkább csak érzékelteti, hogy ingoványos terepre jutott a beszélgetés. Figyelmesnek és a metakommunikációs jelek kódolásában jártasnak kell lenni a szervezetben éppen érvényes tabuk „kódolásához".

Az informális kommunikáció tipikus témái
deviancia
kompetencia
stílus
integritás
pénz
hatalom
szex

Az egyes csoportokra vonatkozó vagy szervezeti szintű témák
átszervezés
fizetés
stabilitás
korrupció
személyi változások
bővülés
költözés
vezetőváltás
bérspirál
bérfeszültség
hírnév

A REJTETT SZERVEZET

„Formális szervezet az, ami papíron létezik." (Brown 1954, idézi Klein 2016, 367.) Brown megállapításával mindenki egyetérthet, aki látott már közelről valódi szervezeteket: az egyetlen bökkenő, hogy a vezető nem papírokat menedzsel, hanem embereket. Természetesen a szervezetet is, ám abból mindig egyszerre kettőt: a formálisat és az informálisat is, ez utóbbi viszont „csak" a fejekben létezik, ezért olyan képlékeny és szubjektív.

A formális szervezet létrejötte üzletileg és jogilag is irányított, működése írott formában, jogi keretek között is szabályozva van. Az informális szervezetet a személyes viszonyok hozzák létre, spontán módon alakul ki. Fennállásának ideje változó, de legalább addig működik, míg a hivatalos szervezet; vagy, ahogy Mark Twain, amerikai író (1835–1910) fogalmazott: „Vannak írott törvények – ezek múlandóak; de vannak íratlan törvények is – azok örök érvényűek."

A formális szervezet tehát formális kapcsolatok rendszere, az informális pedig informálisaké. Az előbbit meghatározott felelősségi körök jellemzik, a másodikban a felelősségi körök meghatározatlanok, cseppfolyósak és jóval dinamikusabban változnak. A formális azért jön létre, hogy a vállalat céljai teljesüljenek – az informális pedig azért, hogy az emberek személyes, társas, pszichológiai szükségletei kielégüljenek. A formális szervezet a számokra koncentrál, a teljesítményre és az eredményre, az informális az emberi érzések és kapcsolatok minőségére. A formális szervezet szabályokkal gyakorolja a kontrollt, az informális a szervezeti kultúrába beivódott normákkal, sztorikkal, hiedelmekkel és értékekkel.

Amiben hasonlítanak: mindkettőnek megvan a maga hierarchiája, ám a két rangsort nem ugyanaz alakítja ki. Egy vállalatnál, ahol a vezető szereti a fiatal és szép nőket, ez a két adottság lehet egy informális alapelv az érintett hölgyek besorolásához. Egy szervezetben, ahol lassú a bérszámfejtés, a munkatársak megtalálják majd a többi osztályon azokat a kollégákat, akik a leginkább értenek a kérdéshez, és hozzájuk fordulnak majd, amikor a formálisan erre kijelölt részlegen rendre kudarcot vallanak kérdéseikkel, kéréseikkel.

Egy nagyobb cégben akár több rejtett vállalat is lehet. Nincs is ezzel semmi gond, az informális szervezet működése szolgálhatja – és sokszor szolgálja is – a formális szervezet céljait is. A problémák akkor kezdődnek, ha az informális célok szembemennek a vállalati célokkal, ha a rejtett szervezet belülről okoz mérhető, jelentős károkat a vállalatnak. Lényeges különbség, hogy az informális szervezet a formálisnak az árnyéka, a kiegészítője vagy az ellenlábasa. Számos érett, tapasztalt vezető jellemzi az informális jellegeket a vállalat tudattalanjaként, és ez a hasonlat nemcsak helytálló, hanem a gyakorlati alkalmazásban is sokat segít. Másról van szó az „ellenlábas"-üzemmód esetén. Ilyenkor az informális szervezet a vállalati célok ellenében formalizálódik, kisebb-nagyobb tudatossággal rombolva a szervezet értékeit és teljesítményét.

Ha van rejtett vállalat, akkor azt érdemes uralni. Mivel az informális szervezetet az informális kommunikáció hozza létre, ezért annak megismerésével, tudatosításával és kezelésével lehet a legjobban keretek között tartani. Ám amit nem ismerünk, azt irányítani sem tudjuk. Ebből következik, hogy a vezető nem engedheti meg magának, hogy ne ismerje az informális kommunikációt és a rejtett szervezetet.

Mintzberg leírása, mely a természetes szerveződés gondolatából indul ki, alapul szolgál mindkettő lényegének a megértéséhez: „...miképpen az atomoktól a csillagokig minden jelenség, úgy a szervezetek jellemzői is természetes csoportokba, avagy konfigurációkba szerveződnek. Amikor a jellemzők nem felelnek meg egymásnak, amikor rosszakat raktak össze, a szervezet nem működik hatékonyan. Nincs természetes harmónia... Egy szervezet kezdetben csak egy ember, akinek ötlete van. Ez a személy alkotja a *stratégiai csúcs*ot, ha úgy tetszik, a felső vezetést. Az alaptevékenység ellátására szerződtetett emberek a szervezet azon részében dolgoznak, amelyet *operatív mag*nak nevezhetnénk. Ahogy a szervezet növekszik, szert tesz középszintű vezetőkre, akik az igazgató és a munkások között helyezkednek el. E vezetők alkotják a ***vonalbeli középvezetést.*** A szervezetnek kétfajta törzskari személyzetre is szüksége lehet. Az egyikbe azok a szakemberek tartoznak, akik a munka formális tervezésével kapcsolatos rendszereket alakítják ki; ők alkotják a *technostruktúrát.* A másik a ***kiszolgáló törzskar,*** mely a szervezet többi részének közvetett szolgáltatásokat nyújt – ideértve sok mindent, a büfétől és a postabontótól a public relations osztályig és a jogtanácsosig. Tedd össze ezt az öt részt, és megkapod a teljes szervezetet."[5]

Eddig a teljesség – a megkülönböztetés szükségszerűségét pedig Dobák és Antal leírása magyarázza: „A formális és informális szer-

5 Henry Mintzberg: *A menedzsment művészete.* Budapest, 2010, Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, 87. o.

vezet megkülönböztetésének azért van jelentősége, mert a működésre vonatkozó vezetői szándékokat a munkatársak igen gyakran »felülírják«. A vezetők által – általában írásban – rögzített szervezeti szabályok alkotják a formális szervezetet, a munkatársak által a mindennapi gyakorlatban kialakított elvek pedig az informális szervezetet. Úgy is mondhatjuk, hogy a formális szervezeti működés az, ahogyan a vezetők szeretnék, hogy működjön a szervezet, az informális szervezeti működés pedig az, ahogy valójában működik. A kettő lehet nagyon hasonló, de akár jelentősen különbözhet is egymástól. Ez utóbbinak több oka lehet. Például az, hogy a formális szabályok rosszak, elavultak, így a munkatársak kénytelenek a zavartalan működés érdekében újakat alkotni, másokat követni. De az is előfordulhat, hogy informális működéssel hiányzó szabályokat pótolnak az alkalmazottak, vagy éppen így lázadnak a rossz vezetés ellen."[6]

Felülírnak, pótolnak, lázadnak: az elégedetlen munkavállalók kezükbe veszik a sorsukat, és ezzel nemegyszer a vállalatét is. Az alábbiakban tekintsük át azokat a rendszerszintű válaszokat, melyekkel nem egyszer az informális szervezet fejezi ki a formális szervezet működésével kapcsolatos elégedetlenségét. (Ez nem jelenti azt, hogy az alábbiakban felsoroltak mögött nem áll más magyarázat.)

- belső felmérések – például dolgozói elégedettség – eredményének romlása
- létszámcsökkenés a vállalati rendezvényeken, a nem kötelező jellegű eseményeken
- fluktuáció
- passzív rezisztencia
- selejt növekedése

6 Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna: *Vezetés és szervezés*. Budapest, 2013, Akadémiai Kiadó, 117. o.

- teljesítmény, norma csökkenése
- sztrájk

Ha áttekintjük a kétféle szervezet rendszeres folyamatait, az alábbi következtetésre juthatunk.

A formális szervezet a piaci és a jogi környezet adottságaira reagálva:

- racionalizál
- standardizál
- formalizál

Az informális szervezet a tagok tapasztalatainak fényében:

- általánosít és absztrahál
- optimalizál
- legalizál

Ez utóbbi három folyamatból alakul ki az íratlan szabályok széles körben ismert rendszere, az „így szoktuk..." ereje, melyről Mark Twain joggal írja: „Hja, a szokás! Senki sem hajíthatja ki az ablakon keresztül: ki kell kísérni a lépcsőházba, s azután fokonként lecsalogatni."

A szervezetet formális és informális célok káosza jellemzi, azonban nemcsak személyeknek, hanem emergens folyamatoknak is lehet informális célja. Jó vezető az, akinek az informális, személyes céljai a lehető legpontosabban fedik a formális célokat. A vezetés ebben a gondolatkörben megfogalmazva nem más, mint a szervezeti informális célok érvényesítése a formális célokkal összhangban. Az informális szervezetet az informális kommunikáció hozza létre, melynek értéke belátható: a formális belső kommunikáció hivatalos forrásait az alkalmazottak többsége lehetőleg mellőzi (Berry 1992), a szervezet mégis működik – valahonnan tehát értesülnek a fontos információkról. A formális kommunikációnak van egy

tehetetlensége, az informális azonban át is alakul a terjedés közben, emiatt gyorsan, rugalmasan terjed.

Az informális szervezet sajátosságainak feltárásával és megértésével nem a dolgozók magánéletét ismeri meg a vezetőség, hanem az informális kommunikációs rendszer hibáit szűrheti ki, a bizonytalanságot csökkentheti. A vezetői stratégiának ekképpen értelmezett célja: aktívan és hitelesen használni az informális belső kommunikációt, hogy az a formális célok mentén fejtse ki hatását. A terjedő változatokkal kapcsolatos számonkérés, a szembesítés, a besúgás téves stratégiák. Mindegyikkel ellenkező célt lehet elérni, mert nem az egyén az ágens, hanem a terjedő tartalom. Hovatovább, mindegyik a kockázatos alaphelyzetet generálja tovább, ezáltal újabb információtorzulást hozva létre. Ahol a számonkérés, a szembesítés és a besúgás legitim eszközként ismertek, ott megnő a fenyegetettség érzése, ezáltal az alkalmazottak még jobban titkolják, védik informális véleményüket, álláspontjukat. Minél nagyobb a fenyegetettség, annál több forrást – időt, energiát – használnak a munkatársak az informális értelmezésre, és a saját álláspontjaik, háttértudásuk megosztására.

Az informális szervezet rendszerszintű válaszai, melyek a formális szervezet működésével kapcsolatos elégedetlenségből fakadnak
belső felmérések – például dolgozói elégedettség – eredményének romlása
létszámcsökkenés a vállalati rendezvényeken, a nem kötelező jellegű eseményeken
fluktuáció
passzív rezisztencia
selejt növekedése
teljesítmény, norma csökkenése
sztrájk

Szervezeti szintű folyamatok	
formális	**informális**
racionalizál	általánosít és absztrahál
standardizál	optimalizál
formalizál	legalizál

AZ INFORMÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ MINT ÜZLETILEG KRITIKUS TÉNYEZŐ

„A családi nap reggel tíztől délután ötig tartott, de a legjobb része délután hattól este tízig zajlott" – mesélte egy közepes méretű vállalat alkalmazottja.

A vallott és a követett szervezeti kultúra több szinten is különbözik: előbbi az ideálisnak tartott, expliciten kinyilvánított értékeket jelenti, a követett pedig ténylegesen befolyásolja a személyek viselkedését, érzéseit, gondolatait. A vallott értékek tudatosak, a követettek kevésbé. A követett és a vallott értékek különbsége az informális kommunikációból ismerhető meg. Figyelmen kívül lehet hagyni, de akkor Peter Druckernek, a menedzsmentirodalom világhírű szerzőjének (1909–2005) pontos megállapítása lép érvénybe, miszerint a kultúra megeszi a stratégiát reggelire *(culture eats strategy for breakfast)* – aminek egyik tünete, hogy a negyedév végén nem jönnek az előirányzott számok.

A történelem során mindig, minden szervezetben létezett informális kommunikáció, ám volt idő, amikor többé-kevésbé elégnek bizonyult a szigorú tiltás. Ma azonban, amikor a célcsoport kezében – zsebében – ott van az eszköz, a csatorna, a tartalom (az okostelefon és az internet), más a súlya és az értelme, mint kétszáz vagy akár csak tizenöt évvel ezelőtt. A biztonsági kamera és a kol-

légák okostelefonjának rögzítője két tűz közé vehet bárkit – ám a két lencse nem ugyanarra figyel.

Minden vezető legalább két céget irányít – akár tudja ezt, akár nem. Pontosabban: minden vezető munkája legalább két szervezet irányítását befolyásolja. Az egyik a formális intézmény, melynek működését szerződések, dokumentumok, szabályrendszerek, előírások rögzítik. A másik pedig az informális szervezet, amely a beosztottak informális kommunikációjából, az elfogadott normaszegésekből, a titkos működésmódokból rajzolódik ki.

A vállalaton belüli informális kommunikáció mechanizmusainak megértése és az informális kommunikációs stratégiák kialakítása kulcseszköz a vezető kezében, kutatása a formális és az informális szervezet legjellemzőbb eltéréseit tárja fel. Pontosabb feltérképezésével, megismerésével a vezető felhasználhatja pozitív aspektusait, és csökkentheti a negatív hatást.

Ha a vezető köszöni, de nem kér ebből a feladatból, mert fölöslegesnek tartja, vagy úgy érzi, hogy nincs rá ideje, akkor majd megteszik helyette a beosztottjai. Ha a vezető nem uralja a belső kommunikációt, akkor majd a dolgozók kezdenek el vele foglalkozni, önszerveződő módon. Annak a vezetőnek, aki csak a formális kommunikációt uralja, csupán a kontroll illúziója jut.

Aki viszont figyelembe veszi a „közönség" adottságait, preferenciáit, elvárásait, meglepő hatást érhet el. Egy régi történet éppen ezt a folyamatot mutatja be, a muzsikusról mesélve, aki hárfajátékkal szórakoztatta a bivalyt.

Aki hárfajátékkal szórakoztatta a bivalyt

Egy nap Gong Mingyi, az ünnepelt zenész csodálatos dallamokat csalt ki hárfájából, hogy elszórakoztasson egy legelésző bivalyt. A bivaly azonban csak rágcsált, semmi jelét nem adta annak, hogy hallja a zenét. A muzsikus ekkor másfajta hangokat pendített meg, olyanokat, amelyek bögölydöngéshez, szúnyogzümmögéshez hasonlítottak. Erre a bivaly élénken csapkodni kezdett a farkával, hegyezte a fülét, körbe-körbe járkált, szinte a zene ütemére.[7]

Az informális kommunikáció megismerésének eredményeit figyelembe lehet venni a belső kommunikációs stratégia kialakításában, és ez a leghatékonyabb módja a kommunikációs tér uralásának. Ahol van vállalati kommunikáció, ott a vezető tudja, hogy ennek működtetése pénzbe kerül. Csakhogy az informális rendszeré is – és azt is ő fizeti ki!

Minden közösségben ősidők óta kulcsfontosságú a tájékozódás, így magától értetődő, hogy a nem megfelelő vagy nem kielégítőnek tartott információellátás esetén a közösség tagjai utánamennek az információknak, a maguk módján igyekeznek azt megszerezni és továbbosztani, a közösségre vonatkozó tudásuk és becsléseik alapján terjeszteni. Az erre fordított idő a munkafolyamatokra szánt, alaposan megtervezett időt csökkenti.

Sem a csatornák számának, sem a tartalom mennyiségének a növelése nem jelent megoldást. A kampányszerű lelkesedés sem: a formális kommunikációt folyamatosan biztosítani kell a szervezet egésze számára, mely ezt amúgy igényli is. A megoldás pedig

7 Klasszikus kínai tanmesék. http://mek.oszk.hu/00200/00225/00225.htm (Utolsó letöltés: 2017. február 8.)

helyben van: ahány ház, annyi szokás – ahány vállalat, annyi informalitás.

A kétféle kommunikáció közelítése két általános elv alapján működhet.

- A formális rendszereket lehet a vezetői szintről kiindulva, fentről irányítva – *top-down* – informalizálni. Egy állománygyűlésen elmondott igazgatói beszéd hangvételében lehet személyes jelleg is. Ez jóval eredményesebb informalizálása a hivatalos szónoklatnak, mint ha a helyettest megállítják a folyosón a beosztottak, hogy akkor pontosan mit is jelent mindaz, amit az első számú vezető pár nappal korábban mindenki színe előtt mondott.
- A beosztottak alsóbb szintjein zajló, önszerveződő informális folyamatok megismerésével és azok kiválasztásával lentről felfelé irányuló módon – *bottom-up* – is lehet az informálist formalizálni. Mindenkinek megéri, ha a hétvégén együtt horgászó, vagy az öltözőben süteményrecepteket cserélő spontán baráti körök működését a vezetés is támogatja, és ezzel elismeri ezeknek a *special interest group*oknak az értékét. Ilyenkor a *bottom-up* csoportosulást a vezetés támogathatja és irányíthatja: a dolgozók összetartását megerősítik a „fentről is elismert" informális csoportok, és a csapatmunkát is ösztönzik. Amikor a dolgozói elégedetlenség passzív rezisztenciába csap át, az is *bottom-up* folyamat, ám ezt a beosztottak formalizálják, és így mérhető károkat okoz a vállalatnak.

A nem megfelelő kommunikáció kockázatokat hordoz magában. Ezek az alábbiak lehetnek:

- ellenőrizhetetlenség
- az információ torzulása
- a spontán kommunikációs csomópontok, véleményvezérek, negatív megmondók és hangadók megerősödése

- a fontos és a működés szempontjából releváns információk háttérbe szorulása
- ezáltal az operatív folyamatok akadályozása

Mindez:

- energiát emészt fel
- csökkenti a hatékonyságot
- lassítja a folyamatokat
- növeli a működés költségét

A fentiek következtében:

- romlik a morál
- romlik a hangulat
- nő a távozási hajlandóság
- csökken a lojalitás
- csökken az elkötelezettség
- erősödik a fluktuáció
- nő a szervezeten belüli konfliktusok száma
- megnövekszik az a versengés, mely nem áll összhangban a szervezet céljaival, sőt ellentmondásba kerülhet ezekkel a célokkal (Fülöp 2007)

Ezek után belátható, hogy a kommunikáció üzletileg kritikus tényező. Vannak azonban olyan helyzetek, amikor különösen erős az információigény:

- új termék, szolgáltatás piacra vitele
- egyesülés, felvásárlás (Merger&Acquisition)
- válsághelyzet

Ilyen esetekben kiemelt jelentősége van a tudatosan szervezett kommunikációnak, mégpedig annak érdekében, hogy

- az aktuális változások ne destabilizálják a szervezetet
- a munkatársak továbbra is a feladataikra koncentrálhassanak
- a tervezett változások eredményei minél olajozottabban integrálódhassanak a vállalat működésébe.

Mindehhez belső kommunikációs stratégiára, kommunikációs fejlesztésre és szakszerű üzemeltetésre van szükség. A vállalatok sikere, eredményessége, profittermelő képessége versenyképességükön múlik. Ez a versenyképesség belülről fakad: abból a modellből, struktúrából, ahogy a munkatársak, vezetők és beosztottak, a front és a hátország együttműködnek. Ennek az együttműködésnek az elsődleges közege a kommunikáció. A hatékony, szakszerű kommunikáció gyorsabbá, pontosabbá, jobb minőségűvé teszi a közös munkát, amely végső soron a piacon, az adott vállalat ügyfeleinél csapódik le a leszállított áru vagy szolgáltatás révén megvalósult vevői élmény, elégedettség formájában.

Az informális kommunikáció nem szorítható vissza teljesen, és nem is cél, hogy megszűnjön. Megfelelő korlátok között tartva hatékony közösségerősítő tényező, segíti az összetartást, pozitívan befolyásolja a közösségi hangulatot és végső soron a célok megvalósítását. Mint ahogy nem mellékes, hogy személyes, a vállalattól független dolgokról szól, vagy szervezetileg kritikus kérdésekben tekintik autentikus forrásnak.

Kockázatok
ellenőrizhetetlenség
az információ torzulása
a spontán kommunikációs csomópontok, véleményvezérek, negatív megmondók és hangadók megerősödése
a fontos és a működés szempontjából releváns információk háttérbe szorulása
ezáltal az operatív folyamatok akadályozása

Hatások
energiaveszteség
a hatékonyság csökkenése
a folyamatok lassulása
a működés költségeinek növekedése

Következmények
romlik a morál
romlik a hangulat
nő a távozási hajlandóság
csökken a lojalitás
csökken az elkötelezettség
erősödik a fluktuáció
nő a szervezeten belüli konfliktusok száma
megnövekszik az a versengés, mely nem áll összhangban a szervezet céljaival, sőt ellentmondásba kerülhet ezekkel a célokkal

FÉRFIAS ÉS NŐIES ASPEKTUSOK A VÁLLALATI INFORMÁLIS KOMMUNIKÁCIÓBAN

A vállalat kultúráját, informális kommunikációját és rejtett szervezeteinek formálódását meghatározza a története és az elhelyezkedése, az első számú vezető szemlélete, a vállalat létszáma, tevékenységének a piaci körülményeknek való kitettsége, hogy mely szektorban van – és még megannyi más szempont.

A továbbiakban annak jelentőségére hívnánk fel a figyelmet, hogy hány nő és hány férfi dolgozik a szervezetben. Ez az arány ugyanis nagyban meghatározza az informális híráramlást is, hiszen régóta tudjuk, hogy a nők és a férfiak kommunikációja számos vonatkozásban különbözik.

A beszédaktus-kutatók közül sokan kifejezetten a férfi és a női beszéd eltéréseire alapozva folytatják vizsgálódásaikat. Robin Lakoff (Lakoff 1972 és 1973) már évtizedekkel ezelőtt rámutatott, hogy a lányokat eleve nőies stílusú beszédre nevelik, túlzó és negédeskedő nyelvhasználatra, mely később akadályozza őket abban, hogy a férfiak világának racionális beszédmódjával érvényesüljenek. Lakoff annak idején intuícióra és saját tapasztalataira alapozta elméletét, melyet mára sok empirikus kutatás is alátámasztott. Követői megfigyelték, hogy vegyes csoportok beszélgetéseiben a férfiak többet beszélnek, mint a nők, és többször szakítják félbe a nőket, mint a férfiakat, vagy mint a nők a nőket. A nők udvariasabbak, több módosító szót használnak (ami csökkenti az állítások erejét), több kérdést és több bizonytalanságot kifejező szót. A kutatók mindezt a nők alárendelt helyzetének tulajdonítják: más nézőpontból akár a bölcsesség jele is lehet.

Norbert Elias, a 20. század egyik legnagyobb társadalomkutatója a genderkérdésben is állást foglalt a Winston Parva-i közösségről[8] írott munkájában: „Úgy tűnik, főleg az asszonyok képesek a kommunikáció logikája szerint érzékelni és felfogni a külvilágból mindazt, ami érdekli a szomszédaikat."[9]

Pál apostol azt írja a korinthusiakhoz intézett első levelében: „...az asszonyok hallgassanak a gyülekezetekben, mert nincs megengedve nekik, hogy beszéljenek, hanem engedelmeskedjenek, ahogyan a törvény is mondja. Ha pedig meg akarnak tudni valamit, otthon kérdezzék meg a férjüket, mert szégyen az asszonyra, ha a gyülekezetben beszél." (1Kor. 14, 34–35)[10]

8 Lásd még 94. oldal

9 Norbert Elias: Megjegyzések a pletykáról. *Ex Symposion*, 2001, 36-37, 1-9.

Az evolúciós megközelítés az informális kommunikációban a nők szerepét erősíti. Ennek magyarázata a hírnév, referencia, tekintély, hitelesség fogalmaihoz kapcsolódik: az ember a terjedő információk segítségével formálta véleményét társai viselkedéséről, cselekedeteiről, jelleméről. Ez azonban csak a közvetlen cél: a közvetett cél mindig a túlélés. A nők fizikai felépítése fizikai küzdelemre kevésbé volt alkalmas, viszont verbális készségeik fejlettebbek voltak, a róluk szóló információk igazságtartalma nehezebben volt ellenőrizhető, gyakrabban és többfajta módon vettek részt a csoportszintű interakciókban (Hess és Hagen 2002). Ez az egyik magyarázata annak, hogy többször és rutinosabban, gyakorlottabban alkalmazzák az informális kommunikációt.

McAndrew és Milenkovic kutatása szerint mindkét nemre jellemző, hogy inkább azonos nemű és korú társakról beszélget az interperszonális helyzetekben (McAndrew és Milenkovic 2002), De Backer, Nelissen és Fisher szerint pedig az intim, párkapcsolati tartalmú személyes történeteket is pontosabban idézi fel mindkét nem képviselője az azonos neműről: a potenciális riválisról (De Backer, Nelissen és Fisher 2007).

Mégis, a különbségekről több eredmény született, mint a hasonlóságokról. A férfiakat a magasabb státuszú férfiakkal kapcsolatos negatív hírek foglalkoztatják leginkább, miközben a nőket a más nőkkel kapcsolatos hűtlenségek. A férfiak több személyes történetet osztanak meg a nőkkel, mindenekelőtt a partnerükkel, mint férfiakkal, míg a nők esetében ezen a téren nincs számottevő különbség (McAndrew, Bell és Garcia 2007). Westen szerint (1996) míg a férfiak kollégáikról, volt iskolatársaikról, politikáról és sportról, addig a nők inkább közeli csoporttagjaikról: családtagokról, barátokról, ismerősökről pletykálnak. Kate Fox eredményei

10 A bibliai idézeteket az új fordítású, revideált Károli-Bibliából közöljük.

azt mutatják, hogy a férfiak esetében a beszéd több mint 60%-a saját magukról szóló hírek terjesztése (Fox 2001).

A férfiak a politizálás vagy az általános beszélgetés ürügyével rejtenek el ideiglenesen kommunikációs elemeket – akár önmaguk elől is. Ilyen lehet az „Az új adótörvény egy csomó juttatást elvesz az embertől – a Feri több milliót sikkasztott" séma. Ezzel szemben asszonynépek között éppen az egyeditől indul a beszélgetés fonala, és közelít az általános felé a maga sajátos, gyorsuló iramában. Ezt a kifelé sodró örvényhatást jól szemlélteti a „szegény Évát elcsábította a Magdi férje – minden férfi csak azt akarja" alapeset.

Az életút meghatározó szöveteinek – a pólya, a keresztelőtakaró, a pelenka, a nászi lepedő és a halotti lepel – elkészítése hagyományos női feladat volt, a világ sok táján még ma is az, olyannyira, hogy magának a szövésnek is világszerte elterjedt az ünnepe. Rómában a családi otthon közepén, az átriumban a szövőszék állott. A nők jobban szövögetik a kisebb-nagyobb hálókat: a háló által képviselt egyidejűség – *alles was lebt und webt* (minden, ami él és mozog: a *weben* ige egyik jelentése: 'sző', 'szövéssel foglalkozik', míg más jelentései: 'működik', 'tevékenykedik', 'izeg-mozog') – rájuk tartozik. A fonállal a linearitást, az idő dimenzióját a férfiak tartják kezükben. Ez az önábrázoláshoz nyújt segítséget (Dunbar 1996), míg a hálószövés a kapcsolatépítéshez. A párhuzamot ott találjuk meg, amikor két különböző szubsztanciából létrejön egy harmadik minőség: a szövésnél és két ember között kialakuló viszonynál egyaránt.

A nemek közötti különbségeket és hasonlóságokat illetően több kutató eredményeiben megjelent a sztereotípia, miszerint a nők intenzívebb szerepet töltenek be az informális kommunikációs folyamatokban (Levin és Arluke 1985; Nevo és munkatársai 1993a), míg más kutatások eredményeképpen nemi különbség nem volt tapasztalható (Nicholson 2001). A nők kommunikációjában számottevően nagyobb a negatív elemek aránya, mint férfiak között, vagy férfiak és nők között (Leaperand és Holliday 1995). A kutatások alapján a férfiak többet pletykálnak nőkkel, mindenekelőtt a partnerükkel, mint férfiakkal, a nők ezzel ellenkezőleg, barátnőikkel is sokat és szívesen pletykálnak (McAndrew, Bell és Garcia 2007).

A genderkérdés rendszerjellemző is, hiszen a szervezetek nyilvános és rejtett párkapcsolatai befolyásolják a terjedés útvonalait: számít például, hogy kinek hol van – és volt – romantikus kapcsolata a vállalaton belül.

Sok olyan vállalat van, ahol a több száz női beosztott munkáját néhány tucat férfi vezető irányítja. Az ilyen szervezetek informális kommunikációját minden bizonnyal meghatározza a nemekre vonatkozó demográfiai jellemző, befolyásolva, hogy mennyit, hol, hogyan és kiről beszélgetnek a munkatársak – és ez miképpen hat a munkájukra, az együttműködésükre.

A REJTETT FUNKCIÓK FELISMERÉSE

Több mint egy évtizede zajlik a vállalati informális kommunikáció megítélésének változása: egyre több vezető van tisztában azzal, hogy a jelenség mennyiségét tekintve is volumen. Steven Pinker nyelvész idézi (Pinker 1999) a nyelvi ösztönről szóló könyvében Donald E. Brown Egyetemes Népének százegynéhány jellemzőjét (Brown 1991), melyeket Brown az összes dokumentált emberi kultúra viselkedése mögött meghúzódó egyetemes mintázatok után kutatva állított össze. A lista első helyén a „tagolt beszéd mint érték" szerepel.

A másodikon a pletyka, amelyhez kettős kötés fűz bennünket évezredek óta. Az erkölcs elítéli és tiltja, a mindennapok pedig rendre a nyakunkba zúdítják. A legtöbb vallás elítéli, általában kiemelt helyen. Egy egyetemes hajlam egyetemes tiltása érthető módon ambivalenciát okoz. A globális és ősi tiltás egyenértékű a kommunikációs aszkézisre való felszólítással. Így érthető, miért tiszteljük azokat, akik nem, vagy csak keveset fecsegnek. Leginkább az aszkézis miatt: hallgatni valamiről néha nehezebb, mint nem beszélni.

Abban, hogy sok vezető a lehetőségeket is kezdi meglátni az informális kommunikációban, nagy szerepe van a technológiai változások megkerülhetetlenségének. Igaz, ez azt is jelenti, hogy bármelyik beosztott küldhet titokban és informálisan szerkesztett hírlevelet az összes kollégájának a vezetés hibáival kapcsolatban. Talán még vizuálisan is vonzóbb lesz, mint a vállalat hivatalos változata. Bármikor felvehetik hangrögzítővel a vezető szavait, így a megfogalmazásnál a nyilvánossá válás lehetőségét is figyelembe kell venni. Ám a jól menedzselt kultúrájú szervezetben az informális kommunikáció erősítheti az együttműködést és a csapatszellemet, valamint ösztönözheti az innovációt.

A negatív informális kommunikációt a szervezetpszichológiával, szervezetszociológiával, szervezetfejlesztéssel foglalkozó elméletek hosszú időn át mint destruktív jelenséget közelítették meg, a negatív jelleg hangsúlyozásával: csak a legutóbbi időben lett észlelhető a pozitív aspektust is figyelembe vevő tendencia lassú erősödése. Téved a vezető, aki abban bízik, hogy cégének informális kommunikációját figyelmen kívül hagyhatja, mert az csak az egyénről szólhat: egyre több kutató vizsgálja azt is, mi terjed a szervezetről és a csoportról (Michelson és Mouly 2002). Az antropológia és az etnográfia utóbbit kétértékűnek nevezi: negatív vonzatú, vagyis sértés arra nézvést, akiről mondják, viszonzandó és lekötelező gesztus azonban annak, akinek mondják (*Magyar Néprajz VIII.* 2000, 640.). Ez az értelmezés a rejtett kommunikációs aktust az információátadás technikájának tartja, ezért tudományosan semlegesebb a kétértékű szó helyett az *értékváltó* kifejezés használata. Hiszen van olyan tény, mely az egyik embert sérti, míg a másik büszke rá.

Prasad (1935, idézi Dunn és Allen 2005) elméletének alapmotívuma annak idején még az aggodalom és a bizonytalanság volt, mely az informális módon terjedő elemek kialakulásához és terjedéséhez kapcsolódik. Merry a csoporton kívülieket rejtetten távolító, a csoporton belülieket azonban bevonó aspektust emelte ki, mint olyan információt, mely a másokkal kapcsolatos intimitást és az identitást szimbolizálja a csoporton belül (Merry 1984, 277., idézi Császi 2002).

A szervezeti vagy vállalati vonatkozásban néhány újabb kutatás szétválasztja a külső és a belső dimenziókat (DiFonzo és Bordia 2000). A külső dimenzió a szervezet, a vállalat hírnevét, reputációját, gazdasági helyzetét, tőzsdei megítélését érinti, míg a belső dimenzió a személyzeti változások, az elégedettség, a biztonság témáira vonatkozik. Noha a külső-belső dimenzió mentén történő elkülönítés alapvető relevanciájú, figyelembe kell venni az alkalmazottak, a szervezet tagjainak szervezeten kívüli, természetes hálózatát, mely a terjedésre vonatkozóan fázisátmenetet eredményezhet. Ennek következtében a munkavállalóknak a vállalatról szóló történetei az alkalmazottak természetes hálózatában – családtagjaik, ismerőseik körében – is terjednek, hozzájárulva a vállalat hírnevének formálódásához. Ezzel a kérdéssel a munkáltatói és a munkavállalói márkaépítés, az *employer/employee branding* foglalkozik. A negatív informális kommunikációt a szervezetpszichológiai tanácsadások jelentős része egy kategóriában kezeli a *mobbing*gal (rendszeresen ismétlődő pszichológiai terror, többnyire közösségben). Pedig korántsem csak a *mobbing* során jelentkezik, bár kétségkívül lehet e folyamat kísérőjelensége is. A *mobbing* során megjelenő történetek narratívaként szegényesebb és sokkal kevésbé variálódó tartalommal rendelkeznek, és jellemzi őket az erőteljes intencionalitás, aminek a természetes közegben, a csoport kommunikációjában spontán dinamikaként jelentkező változatok többnyire híján vannak.

Berkos kutatása terjedési útvonalak és irányok alapján különített el horizontális és vertikális dimenziókat: a horizontális a hasonló beosztású munkatársak között terjedő tartalmakra vonatkozik, míg az utóbbi a fentről lefelé, illetve lentről felfelé terjedőkre. A vizsgálat eredménye azt mutatta, hogy a horizontálisan terjedő információ hihetőbb a közösség tagjai számára (Berkos 2003). Berkos megállapítását annyival érdemes kiegészíteni, hogy a terjedést

meghatározza a csomópontok, a *hub*ok kapcsolatrendszerének a formális hierarchiára való rávetülése, s az is, hogy az egyes horizontális rétegekben – például középvezetők esetében – hogyan, melyik hálózati szereplőnél képződik úgynevezett „vízzáró réteg", vagy másképpen „záróvonal".

A záróvonal képződésének sokféle oka lehet. Klasszikus szervezetszociológiai eredmény, hogy az alsóbb szintekről előléptetett vezetők inkább „lefelé", volt csoporttársaik irányában lojálisak, így ezt az érdekrendszert veszik figyelembe, amikor információt szűrnek vagy egyenesen szigetelnek. A kívülről belépő középvezető gyakran „felfelé" lojális, így ő a vezetői szempontok alapján gyúrja át és kódolja az információkat. A legkiválóbb ókori kínai hadtudományi mű, melynek szerzője Szun-ce, évezredekkel ezelőtt született, a klasszikus kínai műveltség része, és egyre több menedzserképző intézmény ajánlott olvasmánya. Ebben a szervezet egyes szintjeinek egymásra gyakorolt hatásáról az alábbiakat olvashatjuk: „Amikor a közönséges katonák túlságosan erősek, s a tisztjeik túlságosan gyengék, ugyan mi következhet? Engedetlenség. Amikor a tisztek túlságosan erősek, és a közkatonák túlságosan gyengék, ugyan mi következhet? A szétziláíódás, nem más."[11]

Nevóék klasszikusnak számító vizsgálata azt mutatta ki, hogy az informális kommunikáció jellemzőbb az emberekkel foglalkozó hivatásokat űzők között (Nevo és munkatársai 1993a).

A jó-rossz és az igaz-hamis jelleg dichotómiája több kutató munkájában is megjelenik: Berkos arra hívja fel a figyelmet, hogyan tükröződik az elhangzottakban mindaz, ahogy az emberek a saját interpretációjuk által alkotott valóságra reagálnak (Berkos 2003). Wilson és Daly (1996) szerint az azonos neműekről szóló beszámoló számít érdekesnek, hiszen ők versenytársak egymás számára.

A kompetíció szempontjain túl érdemes a tanulás, tájékozódás

11 Szun-ce: *A háború művészete*. Budapest, 2006, Cartaphilus Kiadó, 59. o., Szántai Zsolt és Tokaji Zsolt fordítása.

aspektusát is bevonni ennek a kérdésnek a taglalásába, hiszen a fejlődéshez, helytálláshoz szükséges legfontosabb információt a kortárs csoport sikeres tagjainak leírása szolgáltatja az egyén számára. Ha azonos neműekről szól az informális kommunikációban terjedő történet, kifejezetten hatékonyan szolgálja mind a kompetíció, mind a tanulás stratégiáit a csoportban. McAndrew és Milenkovic átfogó vizsgálatai is alátámasztják a fentieket: ők a társas vetélkedést állítják a középpontba (McAndrew és Milenkovic 2002). Milenkovicék második kísérlete azt az eredményt hozta, hogy az idegenekkel kapcsolatos negatív információ a legizgalmasabb, míg barátainkkal, rokonainkkal kapcsolatban inkább a pozitív tartalmú információkat próbáljuk terjeszteni.

De Sousa (1994, 25.) a legitim és illegitim hatalmi pozíciók viszonylatában helyezi el mint a hatalom egyik formáját, Michelsonék pedig (Michelson és Waddington 2008) a felső vezetés helyzetét veszélyeztető aktivitás lehetőségének tekinti az informális kommunikáció negatív változatát. Robinson és Bennett (1995) az utóbbit a deviáns munkahelyi magatartások között tartja számon, Hollinger és Clark (1982) pedig a kontraproduktív munkahelyi magatartások közé sorolja. Tipikusnak tekinthető, mint azt Michelsonék összefoglalják (Michelson és Waddington 2008), a pletyka relatív problémaként való érzékelése, vagyis az informális kommunikáció a szervezeti információáramlás problémájaként való felfogása, s ez általában olyan stratégiai javaslatok részeként merül fel, ahol kezeléséről – túlnyomórészt a megszüntetéséről – esik szó. Mivel a közösség, a csoport létéből fakadó természetes társas jelenségről van szó, a feladat nemcsak hogy lehetetlen, de nem is életszerű. Sőt, éppen az ellentétes hatást lehet elérni vele – mint például a korábban már említett besúgás esetén –, vagyis még vonzóbb lesz a beosztottak számára ezzel tölteni az időt, s így még több időt és energiát von el.

Egy ilyen vezetői döntés előtt érdemes szembenézni azon értéksemleges, de könnyen belátható jellemzőkkel – komplex, egye-

temes, nagy mennyiségű stb. – melyek egyértelműen a pletyka jelentőségéről szólnak.

Emler, akárcsak Foster, fő funkciói között többet is a hírnévvel, a reputációval hoz összefüggésbe (Emler 1994). Állásfoglalását nyomatékosítja, hogy egyik szerzője a Ben-Ze'ev által szerkesztett *Good Gossip* című kötetnek. Maga Ben Ze'ev is leszögezi, hogy vizsgálatuk tárgya nem feltétlenül negatív jelenség. Kurland és Pelled (2000) pedig kimondottan a pletyka pozitív híreket terjesztő hatásmechanizmusát elemzik, valamint azt a folyamatot, ahogy az információ birtokosa a hatalom és a befolyás birtokosává válik egy közösségen, egy szervezeten belül. A terjesztőket magas minőségű – többek közt bizalommal bíró – kapcsolatok birtokosaiként jellemzik.

Michelson és Mouly (2002) meghatározása az egyik leggyakrabban hivatkozott definíció: a személyes jelleget emelik ki, valamint azt, hogy nem számít a terjedés tárgyának igaz vagy hamis volta. Érdemük, hogy vizsgálatuk tárgyát nem tekintik sem triviálisnak, „amiről mindenki tudja, mi az", sem negatívnak, valamint hogy ezen megközelítési eltéréseket összefoglaló módon elemzik, „paradoxonként" jellemezve a problémát. A meghatározás gyöngéje azonban, hogy ennek alapján nem lehet elválasztani olyan műfajoktól, melyekre a Michelson–Mouly-féle meghatározás szintúgy igaz, például a rágalomtól vagy a rémhírtől.

A rágalmat, az intrikát, a *mobbing*ot, a *bullying*ot (diákok közötti bántalmazás, erőszakoskodás, pszichológiai terror) és a manipulációt a szándéktulajdonítás és a stratégiai jelleg különbözteti meg a pletykától. Azonban míg a *small talk*ot (az úgynevezett társasági csevegést), a fecsegést a narratívum szerkezete és időtartama, addig a rémhírt és a pánikot a terjedés mérhető fokozatai, a narratívum elemeinek radikális egyszerűsödése és számuk csökkenése is jellemzi.

A rémhír fogalmával hosszú ideje foglalkozik mind a kommunikációelmélet, mind a szociológia (például Dröge 1970, valamint Dröge, Weissenborn és Haft 1973). A rémhírterjesztés büntetőjogi kategória: „Aki közveszély színhelyén nagy nyilvánosság előtt olyan

valótlan tényt – vagy való tényt oly módon elferdítve – állít vagy híresztel, amely alkalmas az emberek nagyobb csoportjában zavar vagy nyugtalanság keltésére, bűntettet követ el, és három évig terjedő szabadságvesztéssel büntetendő."[12]

A rémhírben többnyire nem szerepel csoporttag vagy annak ismerősének neve. Egyszerű, sematikus, ezért is terjed gyorsan, és hírtartalmánál fogva több embert érintő műfaj.

A patologikus tömegviselkedésként számon tartott pánik (a görög mitológiai Pán isten nevéből származik, aki rémületet keltett pártfogoltjai ellenségeiben – lásd „páni félelem") a rémhír mellett gyakran említett jelenség. Lényege: az emberek általában néhány közeli személytől eltekintve egymástól függetlenül hozzák meg döntéseiket, normális gazdasági és társadalmi működés esetén. Néha azonban, különleges körülmények között, a megszokottnál erősebben hat rájuk a környezet viselkedése, és ez megváltozott közösségi élményt, szélsőséges esetben pánikot eredményez.

Míg a pletyka alapvetően önmaga kommunikációs eszközökkel való terjesztésére késztet, a rémhír ezen felül cselekvésre, a pánik pedig azonnali menekülésre ösztönöz, hiszen utóbbi rendszerint egzisztenciális fenyegetettséget is jelent. Mindhárom jellemzője a – különböző változókkal leírható – terjedés. Az átalakulás az első esetében a legnagyobb, míg az emergens jelleg inkább pánik és rémhír esetén szembetűnő. A pánikjelenségek növekvő szakirodalmának áttekintése önálló munkát igényel: a tömegviselkedések mérhetőségének fejlődésével – ami az infokommunikációs eszköztár fejlődésének is köszönhető – ez mind több kutató figyelmét vonja magára (Briscoe és Aldersey-Williams 2009).

Hannerz eszköznek tekinti a pletykát, mely a társas környezetről rajzolt térkép aktualizálását szolgálja (Hannerz 1967) – ez az értéksemleges, jóllehet a szándéktulajdonításra utaló gondolat

12 Btk. 337. paragrafus http://buntetojog.info/kulonos-resz/btk-337-%C2%A7-remhirterjesztes/ (Utolsó letöltés: 2017. február 8.)

intuitív közelséget mutat a hálózati megközelítéssel. Baumeister és munkatársai ezt azzal finomítják, hogy a kommunikáció egyik formájának tekintik, és azt állítják: arról a társas közegről ad leckéket és tanít bennünket, melybe be vagyunk ágyazva. Ayim (1994) már útvonalként jellemzi: olyan, kifejezetten érzékeny információkat nyerhetünk az informális csatornákon, melyeket máshonnan nem érhetünk el. Igaz, Ayim olyan szándéktulajdonítást is feltételez, amely nem teszi megkülönböztethetővé a rágalomtól (Ayim 1994, 9.9).

Suls (1977) közel húsz évvel Ayim előtt mondta ki, hogy az informális kommunikáció egyben csatorna is, de az így szerzett információt ő nem a közösségre, hanem a témaszemélyre, a harmadikra vonatkoztatja. Az útvonal mellett más lineáris vizualizációkkal is megjeleníti a szakirodalom a pletykát, ilyen például a pletykalánc képe. A fenti, részben metaforikus pletykavizualizációkat a hálózati gondolkodás előzményének is tekinthetjük.

Wert és Salovey (2004) kijelentik, hogy a társas összehasonlítás nemcsak az önértékelés irányában hat motivációként, hanem a személyiség fejlődéséhez is vezethet, kiváltképp, ha domináns csoporttársról van szó. Sajnos azonban tanulmányuk – mint oly sok más kutató tanulmánya – különbséget tesz az informális kommunikációban terjedő jó és rossz tartalmak között, így elméletük is csak fenntartásokkal használható fel. Hiszen ahogy a meteorológia sem minősíti a hőmérséklet vagy a csapadék mértékét, hanem csupán bemutatja, esetleg korábbi átlagokhoz viszonyítva (és azután a tömegkommunikáció időjárásjelentés-rovatában lesz a leírásból „szép idő" vagy „rossz idő"), úgy a társadalmi vagy a társas „klíma" tudományos bemutatásánál sem használhat az elfogulatlan kutató antropomorf vagy emocionális jelzőket.

Eder és Enke (1991) „a háta mögött"-minőséget tartják az informális kommunikáció leglényegesebb tulajdonságának, amivel a harmadik szereplő, a témaszemély indirekt részévé válik a beszélgetésnek. Ez megint csak a differenciálódás kérdését veti fel, hiszen

a rágalom is többnyire az Eder és Enke által leírt *behind-the-back* műfaj. Ugyanők azonban – másokkal együtt – azt is leszögezik, hogy az informális kommunikáció növeli a csoport kohézióját a csoportnormák erősítésével és tisztázásával (Eder és Enke 1991; Gluckman 1963, 1968; Suls 1977).

Max Gluckman alapműnek számító tanulmányaiban a pozitív funkciókat emeli ki, rávilágítva arra, hogy a tradicionális értékekben való megerősödést, s ezzel a közösség integritását szolgálják. Leszögezi, hogy az informális kommunikációban való részvétel egy bizonyos mértékig elvárás a csoporttagokkal szemben: aki kívül marad, jelzi, hogy nem érdeklődik a csoport eseményei iránt, egyben azt is, hogy nem tartja azokat mértékadónak. Hozzáteszi, hogy megfigyelései alapján nemcsak a kimaradást, de a túlzásokat (és az ezekben foglalt túlzó kontrollt) is elutasítják a csoporttagok.

A definíciók változásán a társadalom átalakulása is nyomot hagy. Rosnow negyven évvel ezelőtt (Rosnow és Fine 1976) még a többiekről szóló hírként definiálta, 2001-ben írott tanulmányában már mind pszichológiai, mind közgazdasági értelemben tranzakciós eszköznek tekinti a pletykát.

3. SZEMÉLYES ÉS AKTUÁLIS: INFORMÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ A SZERVEZETBEN

Bámulatos, milyen ostobaságokat hihet ideig-óráig az, aki túlságosan hosszú ideig gondolkodik egyedül.

John Maynard Keynes: *Általános elmélet*

Ahol nincs információ, ott keletkezik – szóban, írásban, vagy akár kép formájában. Gyakran a hiányzó információtól gyökeresen eltérő, különböző változat születik, és ha elfogadható, akkor lábra kap, elterjed és betölti a hiányzó információ helyét. Minél kevesebbet tudnak a beosztottak arról, amit elhallgatnak előlük, annál színesebb variánst hoz létre a fantáziájuk.

Az alábbi kínai mese arról szól, miért nem érdemes csodálkozni ezen a folyamaton.

A szellemek festése

Qi herceg udvarában élt egy festőművész.

– Mondd csak – kérdezte a herceg –, mit a legnehezebb megfesteni?

– Kutyát, lovat, hasonlókat – felelte a művész.

– És mit a legkönnyebb? – kérdezte a herceg.

– Szellemeket és szörnyeket – mondta a festő. – A kutyákat, lovakat meg más élőlényeket ismerik, és nap mint nap látják az emberek, összehasonlítják a festményen szereplőkkel, ezért nagy feladat az ábrázolásuk. A szellemeket és szörnyeket viszont soha nem látta senki, így hát egyszerű megfesteni őket.[13]

Ahol nincs információ, vagy ahol az információhiány kockázatot jelent, ott tehát keletkezik – létrejön és el is terjed.

Tekintsük át, melyek a legtipikusabb kiindulópontjai ennek a folyamatnak!

1. Ha a szervezet küldetését a vezetés nem megfelelően kommunikálja a beosztottak felé.
2. Ha a szervezet jövőképét a vezetés nem megfelelően kommunikálja a beosztottak felé.
3. Ha túl nagy a belső szervezeti távolság az egyes hierarchiaszintek között: ha az első számú vezető, a felső vezetés, a középvezetők, a csoportok vagy a műszakok vezetői nincsenek egymással megfelelő kapcsolatban.
4. Ha a vezetés gyenge, vagy a beosztottak bármilyen okból elutasítják, nem ismerik el.
5. Ha a vezetés munkája és annak jelentősége nem érthető, nem világos, nincs jól kommunikálva a beosztottak felé.
6. Ha túl nagy vagy általános a tájékozatlanság a munkatársak részéről a szervezet folyamataival, működésével, céljaival kapcsolatban.

13 Klasszikus kínai tanmesék. http://mek.oszk.hu/00200/00225/00225.htm (Utolsó letöltés: 2017. február 8.)

7. Ha nincs összhang az egyes felelősségek és feladatkörök között.

8. Ha az egyes osztályok és csoportok között nem megfelelő a kommunikáció.

9. Ha emiatt alacsony a munkacsoportok közötti kommunikáció (nem tudni, ki mit csinál, hol vannak átfedések).

10. Ha az új munkatársak bevonása, beilleszkedésének támogatása, integrálása nem megfelelő.

11. Ha nincs elegendő visszajelzés, *feedback* a teljesített, befejezett feladatokról, projektekről, célokról.

12. Ha a szervezet intenzíven változik, tranziens vagy turbulens helyzetben van – akár pozitív, akár negatív vonatkozásban.

13. Ha a médiában előbb jelenik meg információ a szervezetről, mint magában a szervezetben.

Az informális kommunikáció önkéntes művelőinek a vállalati kommunikációs vezetővel összehasonlítva könnyű dolguk van. Nincsenek jogi vagy üzleti kötöttségeik, nem kell jóváhagyatni a szövegeket és a képeket sem itthon, sem a külföldi központban. Nem kell figyelni a fogalmazásra, a nyelvhelyességre: a kockázatra is csak annyiban, hogy a terjedés útvonala ne legyen visszakövethető, lenyomozható. Mindazonáltal vannak az önkéntes szószólók között, akik büszkén vállalják „nyilatkozataikat", sokszor éppen azért, mert a munkakörükhöz egyáltalán nem kapcsolódó kommunikáció az egyetlen lehetőség, amivel ismertséget és – akár kétes értékű – elismertséget szerezhetnek maguknak a vállalaton belül.

A vállalati informális kommunikáció csomópontjainak azonosítása egyre keresettebb szervezetkutatási feladat, kvalitatív és kvantitatív módszerek egyaránt alkalmasak lehetnek egy adott cég aktuális csomópontkérdésének feltárásában. Módszertantól függetlenül azonban az informális kommunikáció csomópontjának, *hub*jának tekintjük azt, aki minél több emberrel, minél több emberről, és minél több rejtett információt cserél.

A szervezeten belül a nem nyilvános információk elérhetőségét nem a beosztás, a fizetés, az egészségi állapot vagy a tudás biztosítja, hanem az, hogy tartozik-e az egyén egy csoporthoz. Márpedig egy szervezetben egy munkatárs legalább egy csoporthoz – minimum formálisan – biztosan tartozik. Vagyis a csoporthoz tartozás adottsága kívánja meg, hogy definiáljuk a szervezeti pletykát.

Ennek értelmében:

A szervezeti pletyka ismerhető szereplőről szóló, lokálisan értelmezett, nem publikus információ, olyan, minél inkább személyes és aktuális történet, mely hálózatban terjedve transzformálódik és legfőbb attribútuma a terjedés. A pletykálás az emberi faj egészét tekintve egyetemes, a csoport hierarchiáját jelző dinamikus rendszerjellemző.

Egy közlő senkiről nem tud úgy információt terjeszteni, hogy közben magáról ne adna át információt, így az informális kommunikáció aktusa változó jellegű és mértékű közvetett önfeltárásra is alkalmas. Ezt bizonyítja az is, hogy a kisközösségek főszereplőiről (és globális szinten a celebritásokról) miért terjednek olyan jól a hírek: ezek a személyek vannak legmélyebben beágyazva egy csoport evidenciabázisába, egyúttal pedig elég távol az egyénektől ahhoz, hogy kisebb kockázatot jelentsen róluk beszélgetni, mint a közvetlen társakról. Ezért van az, hogy a szervezetben a vezető a legtöbb pletyka tárgya.

Az egyén és a csoport viszonya rétegzettebben fejeződik ki az informális kommunikáció során, mint általában: ezért átjárást hoz létre a magán- és a nyilvános szféra kommunikációjában, olyanynyira, hogy az egyik kompromittálhatja a másikat. Az irodában dívaként tündöklő asszisztens elhalkul a családi körben, míg az otthonában harsányan parancsolgató asszony visszafogottan, szó nélkül készíti elő a bérszámfejtést a főnökének.

A definícióban szerepel egy kifejezés: az ismerhető szereplő. Ő a témaszemély, és a meghatározás értelmében elegendő, ha a befogadó ismeri a közlőt, és a közlő a témaszemélyt, ennyi ugyan-

is már biztosít elegendő érintettséget. A folyosói beszélgetések főhőse, az informális kommunikáció témaszemélye kisebb-nagyobb mértékben beágyazódik a befogadó csoportszintű percepciójába, ezáltal kvázicsoporttag lesz: a folyamat lényegében a kapcsolathálózatok szintjén megszüntet egy lépést. Ha viszont nem kötődik az adott információ a helyi kapcsolathálózathoz, az adott közösség viszonyrendszeréhez, akkor kvázi-hír gyanánt terjedése korlátozottabb, transzformációja pedig minimális. Ennek oka az érintettség csekély mértéke vagy hiánya. A kommunikáció informális dimenziójában az, ami senkit nem érdekel, nem terjed.

A nem publikus információ a viszony intim jellegétől függően fogalmazódik meg, nagyobb közönség előtt vagy formálisabban, diplomatikusabban kell fogalmazni, vagy felvállalni a skandalum kockázatát.

„RÉGEN MINDEN JOBB VOLT..."

A többség elszántan kapaszkodik a meglévőbe; a haladás kerekét mindig egy kisebbség lendíti tovább.

Bertrand Russel

Larry Greinernek a vállalatok növekedési fázisairól szóló elmélete alapján (1972) egy szervezet fejlődését elképzelhetjük a személyiség fejlődéséhez hasonlóan is: egymást követő szakaszok határozzák meg, és az egyes szakaszok a múlt tapasztalatai alapján épülnek. S mint ahogy a személyiség esetében is hosszú évtizedek óta tisztában vagyunk a tudattalan jelentőségével, úgy a szervezeteknél is figyelembe kell venni ezt. Több vezető és szervezetfejlesztő fogalmaz úgy, hogy a pletyka a vállalat tudattalan. A freudi párhuzam történetileg is hasznos, hiszen ahogy az analitikai eszközök fejlődésével is egyre eredményesebben férnek hozzá a szakemberek a tudattalanhoz, ugyanúgy terjed a vállalati informális kommunikáció

megismerésének, a benne rejlő potenciál hasznosításának, szükség esetén a kontrolljának a módszertana is.

Az egyes szakaszok képlékeny kialakulással kezdődnek, és az eredmény meghatározza a következő evolúciós fázis időtartamát. Minden szakasz változással zárul, és e változások kimenetele dönti el, hogy milyen további növekedésre, fejlődésre lesz képes a szervezet. A folyamat egésze természetesen nagyban függ a vállalat életkorától, nagyságától, a változások által okozott viharok hatásától. Például a vezetői és a dolgozói rutinok számának a növekedése vissza is szoríthatja a változásra való képességet. A nagyobb vállalatnak pedig több és részletesebb folyamatra, kiterjedtebb kommunikációra és együttműködésre van szüksége. Függ a vállalat fejlődése a szervezeti iparágtól is: sokat jelent, hogy mennyire kompetitív, mennyire konzervatív stb. az adott szektor.

Greiner a vállalatok növekedésének öt fázisát írja le. Az első az, amit szervezeti kutatásaink kezdete óta gyakran hallunk a cégnél dolgozó munkatársaktól: „régen minden jobb volt..." A mondat végén sokszor sóhaj szakad fel, vagy bánatosan ingatja a fejét a kolléga, s mindez érthető is. Az aranykorra, a legendák korára emlékezik vissza, amikor mindenki hős volt, a nagy gondolatok és ötletek idejét élték, és nem a fullasztónak érzett menedzsment-tevékenységekét. Motivációs tréning nélkül hajtott mindenkit a belső erő, önként és dalolva maradtak bent késő délután is – és jobban tudtak mindenről: hiszen többet beszélgettek. Vagy nem is? Mindegy, a nosztalgia segít a múlt megszépítésében.

Aztán, ha minden jól megy és elindul a növekedés, akkor megjelennek azok a „nemszeretem"-jelenségek, amelyek sok dolgozó szerint megszüntetik a hajdanvolt családiasságot és közvetlenséget, és távolságot teremtenek a részlegek, sőt az egyes emberek között is. A munkatársak néha úgy érzik, hogy „forradalmár" vezetőik a gyereket is kiöntik a fürdővízzel. Kiépül a szervezeti struktúra, különválik a termelés és a marketing, professzionalizálódnak a menedzsmenteszközök, megjelennek a rendszerek, a standardok, és specializálód-

nak a feladatkörök. „Csupa idegen dolgozik körülöttem” – ilyen és efféle panaszokat hallhatunk. „Már nincs beleszólásunk a dolgokba, pedig régen mindenről megkérdezték a véleményünket”; vagy „ma már négy főnöknek is kell e-mailt írnom egy olyan dolog miatt, amiről korábban elég volt egy emberrel beszélnem.”

Ahogy nő a vállalat, úgy válik egyre összetettebbé a szervezeti hierarchia is: a kommunikáció egyre formálisabb lesz, és egyre többen érzik úgy, hogy egyre rosszabb. Három fő oka lehet az elégedetlenség érzésének: vagy túl sok az információ, vagy túl kevés, vagy nem megfelelő. Mindhárom esetben ugyanaz a kimenet – nincs olyan információ, amilyet a munkatárs szeretne, vagy a munkájához szükségesnek érez. Márpedig, ahol nincs információ, ott idővel keletkezik.

A következő fázist nyugodtan hívhatnánk a középvezetők korának is: ők azok, akikre egyre nagyobb nyomás hárul lentről és fentről is, közben nő a felelősségük, a felső vezetés felülről lefelé irányuló kommunikációja pedig ritkul. Eközben lentről felfelé egyre többen és egyre hangosabban artikulálják véleményüket, így a középvezető, ha nem kap eszközt a helyzetének a kezeléséhez, beszorul. Ahogy növekszik a decentralizáció és vele együtt a bürokrácia is, a dolgozók úgy kerülnek egyre távolabb a stratégiától és a víziótól. Ilyenkor, átgondolt eszközrendszer híján, az egyetlen remény a kommunikációra, ha a „kisfőnök” érti mindkét kódot, és jól fordít fentről le (tervezésről, befektetésről) és lentről felfelé is (minőségről, belső kontrollról, dolgozói elégedettségről).

Ne a többi kolléga előtt mondott ünnepélyes beszédekre gondoljunk itt. Elég, ha egyetlen hangya felbukkan – például egy gyár öltözőjében, a szekrényben... Az apró élőlény csupán elemózsia után kutat, mégis olyan láncreakciót indíthat el, amelyre nem gondolnánk. A dolgozó kinyitja az öltözőszekrény ajtaját, és beteszi – betenné – a tízóraiját, ami majd energiát és erőt ad neki a műszakra, egészen ebédig. Ám a hangyát megpillantva rájön, hogy az étel veszélybe kerülhet. A rövid műszakváltás idejét nem

sajnálva felkeresi tehát felettesét, akit tájékoztat arról, hogy a műszak ráeső részének teljesítése már nem kockázatmentes. Hiszen, ha nem pótolhatja szendvics formájában a munkához szükséges tápanyagot, akkor sajnos nem vállalhatja a felelősséget. A vezető – a középvezető –, mindezt felfogva azonnali akciótervet gondol ki, hiszen a norma teljesítését rajta kérik majd számon. Sutba dobja előre megtervezett programját, elhalasztja a műszakindító megbeszélést, felülbírálja az igazgató utasítását a stratégiai mutatók elemzésére, felvállalva az ezzel járó retorziókat is, és megoldás – esetünkben hangyairtó – után néz. Kisvártatva talál is egy flakonnal, és sebtiben megoldja a hangyaügyet. Tehetne mást is: mutogathatna a takarítókra, vagy akár az igazgatóig eszkalálhatná a problémát, de felelős vezetőként tudja, hogy az a legcélravezetőbb, ha lép. Így adva értéket az aznapi termelési folyamathoz, ellátva szerepét, biztosítva a munkaerő munkavégzésének zavartalanságát. A hónap végi eredményértékeléskor aztán mindenki boldog, hiszen a terv teljesült, a darabszámokat hozta a műszak, a munkás elégedett – csak a hangya járt pórul. Az igazgató pedig örül, mert a dolgok megint rendben mentek. És újabb paksamétát nyom derék középvezetőnk hóna alá, mintegy bizalma jeléül, hogy foglalkozzon akkor végre valami értelmes feladattal is, ha már ennyire rendben mennek a dolgok a soron, a részlegén.

Majd eljön az idő, amikor a szervezet gondjairól már nem az öreg szakikat, hanem a külső tanácsadókat kérdezik meg a vezetők – az aktatáskás, nyakkendős embereket. A vezetők konferenciákra járnak, a középvezetők továbbképzésre, a beosztottak pedig nem a saját teljesítményükért kapnak jutalmat, hanem a csoportjuk eredményeiért. Ezen a ponton, ha a belső kommunikáció nem fordít gondot az elérésükre, a tájékoztatásukra és a bevonásukra, könnyen levonhatják és sokszor le is vonják következtetéseiket. Miszerint: fogaskerékké váltak vezetőik szemében, emberként nem számítanak többé – „különben a vezetés figyelne arra, hogy a laborban minden szükséges méretben legyen

védőköpeny" –, robotoknak nézik őket, jóval azelőtt, hogy eljött volna a robotok kora.

Vajon a vállalatok hány százalékára igaz a növekedést leíró Greiner-modell napjainkban? Meglehetősen sokra, hiszen néha joggal véljük, hogy párhuzamos világokban élünk, miképpen azt is, hogy az a modell, hogy nincs modell. Ám az IT-szektor már a múlt század utolsó évtizedeiben szembesítette a menedzsment-szakirodalom teoretikusait azzal, hogy az olyan gyorsan fejlődő, összetett rendszereknek is, mint amilyen egy informatikai vállalat, igénye van az átmeneti egyensúlyi állapotokra.

Anderson (1999) komplexitáselmélete a folyamatos változás bizonytalan állapotában létező cégek vizsgálatából indul ki. Itt nem lineáris, hanem a nagy megrendelések sorozatából következő megszakításos folyamatnak lehetünk a tanúi: a vezetőknek sokkal kevésbé van lehetőségük a nagy változásokra felkészülni, emiatt nagyobb szerepet kap az intuíciójuk. Mivel erős a nyomás és sok a kihívás, ezért ha gyenge a kontroll, ha a cél és az identitás nem közös, akkor feszültségek és konfliktusok töltik ki a vállalat érzelmeinek terét. Különösen igaz ez, ha a bővülés is nagy, mert az új munkatársak beillesztése a régiek energiáját, munkakedvét viszi el. A felső vezető kötéltánca ilyenkor arról szól, hogy ha gyöngül az irányítás, akkor megnő a széthúzás, ha viszont túl erős a döntéshozatal központosítása, akkor elsorvadhatnak a belső folyamatok. A gyors növekedés mindenképpen megterheli a vállalat működését – és a kultúráját is. Minél összetettebb egy vállalat, annál komplexebb megközelítéssel érdemes kialakítani a belső kommunikációs rendszerét is.

Az informális, rejtett szervezeteket az informális kommunikáció hozza létre. A történelem során mindig, minden szervezetben létezett informális kommunikáció, és volt idő, amikor elégnek bizonyult a tiltás. Ma azonban, amikor a célcsoport kezében – a zsebében – ott van a csatorna, egészen más a súlya és az értelme, mint kétszáz vagy akárcsak tizenöt évvel ezelőtt.

AZ INFORMÁCIÓ TORZULÁSÁNAK VESZÉLYEI

Még két ember beszélgetésében is, a leghétköznapibb témák kapcsán is megesik, hogy másképp értik egymást: – Kérsz kávét? – Igen, egy csöpp tejjel. – Szóval csináljak egy tejeskávét neked? – Nem, inkább ne is tegyél bele semennyit. – Pedig szívesen elkészítem neked a tejeskávét!

Ismerős párbeszéd? Képzeljük el, amikor az elhangzottak egy harmadik emberhez jutnak el, s attól egy negyedikhez – az átalakulás folyamata megakadályozhatatlan, és az is nehezen megjósolható, hogy mely ponton fog az eredeti információhoz képest ellentétes formát ölteni.

A következő történet a hírnév terjedése kapcsán példázza ezt a folyamatot.

Hogyan savanyítja meg a kutya a bort?

Song tartományban egy borásznak pompás bora volt. Mindig pontosan kimérte az adagot, udvariasan bánt a vendégeivel, jól látható helyen helyezte el a cégtábláját. Ám a borát mégsem tudta eladni, mert elterjedt róla, hogy savanyú. Megkérdezte öreg ismerősét, mi lehet az oka a kudarcnak.

– Nagyon vad a kutyád? – kérdezte az öreg.

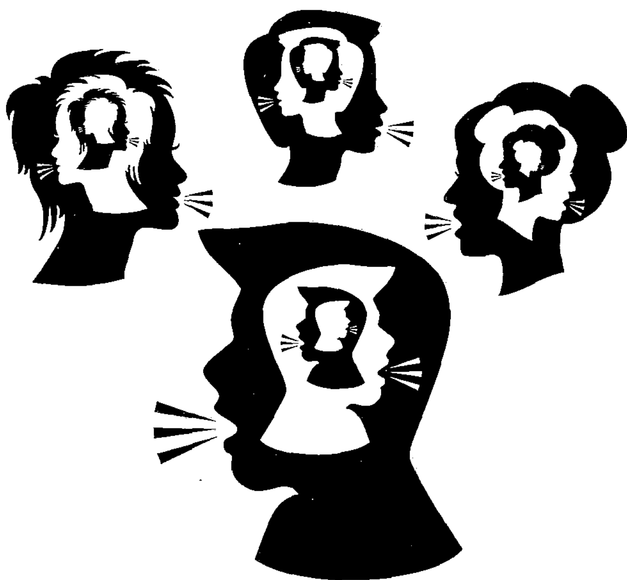
– Hát persze hogy az – felelte a borász. – De mi köze ennek ahhoz, hogy nem tudom eladni a bort?

– Az emberek félnek a kutyádtól. Amikor kancsóval meg pénzzel elküldik hozzád a gyereket, hogy vegyen az apjának bort, a kutyád nekiront, a gyerek meg fél, hogy megharapja, ezért visszafordul. Ettől savanyú a borod, ezért nem tudod eladni.[14]

14 Klasszikus kínai tanmesék. http://mek.oszk.hu/00200/00225/00225.htm (Utolsó letöltés: 2017. február 8.)

Ami az informális kommunikációban terjed, az át is alakul. Ez tartja mozgásban a rejtett szervezetet, és változtatja folytonosan annak határait. Aki úgy tudja, hogy a főnök minden elvégzett lépésről visszajelzést vár, az óránként bombázza e-mailjeivel, aki pedig úgy, hogy elvárás a minél nagyobb önállóság, az olyasmiben is döntést hoz – ügyfél vagy beszállító felé –, amit nem lett volna szabad egyedül megtennie.

Az átalakulás bonyolult folyamatának jól azonosítható lépései vannak. Ezek ismeretében hozzávetőlegesen fel lehet becsülni, hogy egy vezetői döntés milyen körben fog elterjedni, ott hogyan fog átalakulni, és ezzel hogyan hat a beosztottak teljesítményére.



Az átalakulás nemcsak kívül, hanem belül is zajlik.

Az átalakulás feltétele, hogy legyen kinek továbbmondani: teljesen magányos egyedek vagy a csoporttagok közül az utolsókként értesülők, tehát az elszigeteltek és a csoport peremén élők többnyire ki vannak zárva a folyamatból, a terjedésből, a kommunikációból. További feltétel, hogy legyen hol és mikor továbbmondani: elegendő számú alkalom adódjon, melyek során elhangozhat – az alkalmak sűrűsége az aktualitás miatt számít. Végül: növekedjen az érintettségből származó pszichés haszon – ez változtatja meg és árnyalja az ítéleteket és a további becsléseket.

A transzformáció az egyéni szinten pszichológiai, a csoport szintjén pedig szociálpszichológiai megközelítéssel értelmezhető változásokat hoz létre.

Maga az átalakulás, a transzformáció több szinten zajlik, ezek közül a leglényegesebbek:

- **A téma a szintje**: jellemzően nem alakul át, a szerkezet legstabilabb egysége.
- **Az intraperszonális szint**: a közlőnek a nem publikus információ terjesztésével kapcsolatban kialakított sajátos viszonyának a szintje. E szintet befolyásolja a társadalmi megítélés, és az abban bekövetkező jelentésmódosulások.
- **Az interperszonális szint**: a nominális és a graduális paraméterek.[15]
- **Csoportközi szint**: a társadalom különböző csoportjaiban és pszeudo-csoportjaiban eltér az informális kommunikáció

15 A szociológia meghatároz olyan mutatókat (paramétereket), amelyek csoportokra bontják a társadalmat. Nominális paraméterekkel nemekre, vallásokra, foglalkozásokra bontható a népesség, e csoportok helyzetét az egymásmellettiség jellemzi. Ezzel szemben a graduális paraméterek: a jövedelem, a vagyon, a hatalom, az iskolai végzettség már státusrangsorok alapján osztják fel a társadalmat. A jövedelem például olyan változó, amely a több és a kevesebb mellett a kedvező és kedvezőtlenebb, esetleg a veszélyes és veszélytelenebb kategóriájával is leírható (Blau 1973, idézi Angelusz 1999). Minél nagyobbak a különbségek a graduális paraméterekben, annál jobban transzformálódik a pletyka, mivel a graduális paraméterekben mérhető eltérés növeli a félreértések, félremagyarázások valószínűségét is.

jellege, ezért ha átlép egy csoportot, megnő az esély az átalakulásra. Mindazonáltal a transzformációra az is hatással van, hogy a csoportközi konszenzus jóval erősebb kanonizáló hatással bír, mint az interperszonális vagy a csoportkonszenzusok. Gyakori vád egy vállalatnál, hogy *„a másik osztályról néha beleszaladnak olyan feladatba, amit a magunkénak gondolunk, megfordítva is van ez. Most csiszolódik, hogy ki van kivel. Még nem értünk abban egyet, hogy mi kinek a feladata, hatásköre".* Amíg csiszolódik, addig mozgásban van a hiedelem, könnyen átalakulhat, ám ha egyszer két osztály – két csoport – egy adott kérdésben egyezségre jutott, onnantól az adott információ könnyen és tartósan rögzül, beágyazódik: ezt mi is így szoktuk...

A transzformáció során a fentebb vázolt, héjszerűen szétbontható rétegekkel az alábbi folyamat megy végbe: a befogadó veszi a témát, mint az információ magját, lehántja róla az előző kommunikációs aktus során elhangzott „burkot", azaz az akkori közlő attitűdjét, véleményét. Ezután az utóbbit helyettesíti – a következő befogadóval fennálló viszony alapján – saját véleményével, az információ magvához fűződő attitűdjeinek elemeivel, s ily módon adja tovább.

A fent részletezett négylépcsős folyamattól függ, mennyire lesz bonyolult a transzformáció, mennyire lesznek eltérőek a variánsok. Mert *A* másképp mondja el *B*-nek mint *C*-nek, *C* pedig a neki tálalt variánst ugyancsak személyre szabva adja majd tovább *D*-nek és *E*-nek. A transzformáció lényege, hogy a továbbmondáskor az iménti befogadóból lett közlő *viszonya,* amely a témaszemélyhez fűzte, befolyásolja a következő befogadó felé történő információátadás módját, illetve magát a tartalmat. Az átalakulás másik fő jellemzője a „háromszögesülés", a triangulizáció (három személy, mégpedig a befogadó, a közlő és a témaszemély között) – ez az informális kommunikáció későbbiekben kifejtett, rendszerjellemző mivoltát erősíti.

Az alábbi vicc, ha példaként nem is, de illusztrációként szolgálhat az átalakulás horderejének a megértéséhez.

A gyárigazgató a műszaki igazgatóhoz:
– Holnap reggel 9 órakor napfogyatkozás lesz, tehát olyasvalami, ami nem látható minden nap. Intézkedjék, hogy a dolgozók ünneplő ruhában jelenjenek meg. E ritka jelenséget magam fogom megmagyarázni. Ha esik, a jelenséget nem láthatjuk jól. A dolgozók ez esetben az étterembe mennek.

A műszaki igazgató a főosztályvezetőhöz:
– A gyárigazgató utasítására holnap 9 órakor napfogyatkozás lesz. Ha esik, a jelenséget ünneplő ruhában a gyárudvaron nem láthatjuk jól. Ebben az esetben a nap eltüntetését az étteremben végezzük el. Ez tehát olyasvalami, ami nem látható minden nap.

A főosztályvezető az osztályvezetőhöz:
– A gyárigazgató utasítására holnap 9 órakor ünneplő ruhában végbemegy a nap eltüntetése az étteremben. A gyárigazgató utasítást ad, hogy essék az eső. Tehát valami, ami nem látható minden nap.

Osztályvezető a csoportvezetőhöz:
– Ha holnap reggel az étteremben esik, tehát valami, amit nem láthatunk minden nap, 9 órakor eltűnik a gyárigazgató ünneplő ruhában.

Csoportvezető a munkásokhoz:
– Holnap 9 órakor el fog tűnni a gyárigazgató, miközben esik. Kár, hogy ezt nem láthatjuk minden nap.

Az átalakulás az alábbi folyamatokkal jellemezhető (Szvetelszky 2002b, 208–211.):

Kombináció: a közlő mentális archívumából az adott témára vonatkoztatható elemek intra- és/vagy interperszonális szintű összekapcsolása.

Rekombináció: egy, a kombinált információ korábbi változatának részleges helyreállítása, az ismeretek kiegészülése vagy új összefüggésekbe kerülése miatt.

Projekció: a közlő nemcsak saját mentális archívumának vonatkozó tartalmaival módosít, hanem saját tudattalanjának (el vagy fel nem ismert) tartalmainak kivetítésével is.

Redukció: három típusa különböztethető meg – az intraperszonális szintű (az egyén a számára releváns elemeket kiemeli, az irrelevánsakat pedig elhagyja), az interperszonális (amikor a közlő a viszony minősége mentén emel ki és hagy el elemeket), a csatornaszintű (amikor a csatorna adottságai redukálják a pletykát, például a telefon esetében a mimika hiánya).

Polarizálódás: a csoportközi szint transzformációs mechanizmusa, egyéni szinten nem értelmezhető. A mag köré rendeződnek az egymásnak ellentmondó álláspontok, vélemények, amelyek adalékjaikkal kiélezik a közösségi állásfoglalást.

Előjelváltás: a részelemek kiválasztódását az emberi környezet egészének lokális jellegzetességei irányítják. Ami az egyik csoportban – például egy faluközösségben – rejtett információ lehet (X lopott), az egy másikban, például a szervezett bűnözés csoportjaiban publikus. Például egy tolvajbandában akár ellenkező előjellel is szerepelhet (X nem lopott, tehát „lusta" vagy „gyáva").

Lelassul az átalakulás, ha a csoport egésze igazságként fogadja el a legelterjedtebb változatot. Amikor pedig túllépi a csoport határait és deklarálódik, bekövetkezik a megszűnése: az időszerűségtől függően, előbb-utóbb teljesen elhal, és hírként, igazságként vagy egyéb formában él tovább. Nem objektív szabályrendszerek valósága lesz belőle, hanem pszichológiai és kulturális valóságként felfogott realitás (László 2003).

Hogy az előjelváltás milyen mértéket ölthet – és a legközelebbi kapcsolatokról szóló bizonyosságot is megingathatja –, azt az alábbi kínai tanmese szemléletesen mutatja be.

A Zeng Shenről terjesztett szóbeszéd

Amikor Zeng Shen a Fei negyedben járt, névrokona gyilkosságot követett el. Valaki azonnal Zeng Shen anyjához rohant a hírrel.

– Zeng Shen megölt valakit!

– Az lehetetlen – mondta az asszony. – Az én fiam soha nem tenne ilyesmit.

És visszaült a szövőszékéhez. Valamivel később más jött a hírrel.

– Zeng Shen megölt egy férfit!

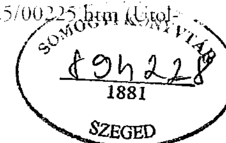
Az öregasszony békésen szőtt tovább. Kevéssel ezután harmadik hírhozó toppant be, hogy elmondja:

– Zeng Shen megölt egy embert!

Erre az asszony megijedt. Lecsapva vetélőjét, elmenekült hazulról. Bár Zeng Shen valóban jó ember volt, és az anyja bízott benne, amikor már hárman vádolták gyilkossággal, bármennyire szerette is az anya a fiát, nem tudott nem kételkedni benne.[16]

A transzformációról beszélve a közlő, illetve befogadó személyében végbemenő változásokat is érdemes szemügyre venni. Nemcsak ők segítik a továbbterjedést a pletyka adott szituációhoz és befogadóhoz történő alkalmi átalakításával, hanem az átalakuló tartalom maga is módosítja a potenciális közlő személyiségének egyes részleteit – mégpedig úgy, hogy az alkalmasabbá váljon a továbbmondásra, terjesztésre.

16 Klasszikus kínai tanmesék. http://mek.oszk.hu/00200/00225/00225.htm (Utolsó letöltés: 2017. február 8.)



A változás mozzanata ez, amikor a másolódó információ módosítja az embert. Az ember belső átalakulása (a legcsekélyebb mértékű is) egy igazán fontos, a mégoly bonyolult variánsoknál is magasabb szinten integrált jelenség. Az ismeretekben, véleményekben, előítéletekben bekövetkező legkisebb változás is, az embernek akár a legcsekélyebb mértékű belső átalakulása meghatározó esemény a közösségre nézve, mert minden ilyen változás során részben vagy egészében átalakul a meggyőződés. Ennek a változásnak az egyik előidézője az informális kommunikáció és a terjedésében érvényesülő szabályok összessége (Szvetelszky 2002b, 213–215.).

A transzformáció tehát reflexív, az átalakulás egészének ismérve a hatás–ellenhatás elve: irányítom a folyamatot, miközben az is irányít engem. Az átalakulást a jellemzően homogén közösségekben is az egyedek különbözősége befolyásolja. A változás az egyénben magában zajlik, aki ezáltal az egyes elemeket ugyan transzformálhatja, a folyamat egésze azonban kevéssé alakítható az egyes egyéneknek egymást befolyásolni kívánó ténykedésével. Az egyed változása a mérvadó, és nem az, hogy mi terjed.

Az informális kommunikáció a közlőt és a befogadót is idomítja a külvilághoz, és szinkronban tartja őket ezzel; ebből következően az ember maga az, aki módosul a transzformáció során. A másolódó információ csak úgy tudja magát replikálni, ha bennünket is olyanná formál, hogy továbbadhassuk.

A beszélgetésekben terjedő információknak csak variánsai léteznek – nincs két egyforma változat. Ha más nem is, az újabb és újabb terjesztőknek az előadást kísérő mimikája, testbeszéde jelent eltérést, amely híven tükrözi a beszélő értékelését, az általa mondottakhoz való viszonyulását. Az egyes változatok önszerveződő módon, lentről felfelé mutató irányban terjednek, vagyis közösségi hiedelemmé való transzformációjuk egy emergens és *bottom-up* szinkronizáció. Amikor a csak variánsokból álló, de jól terjedő történet egy eleme invariánssá válik, bekerül a nyilvános kommunikációs csatornákba. Ezt követően növekszik a konstans elemek

száma: ilyenkor figyelhető meg az ideiglenes koegzisztencia a pletyka és a társadalmi hiedelem között. A végső stádiumban, amikor minden elem konstans, bekövetkezik a tartalom megmerevedése, a kanonizálódás (Szvetelszky és Szegfű 2005).

A TERJEDÉS DINAMIKÁJA

Kincset érő tudás lenne, ha pontosan meg lehetne mondani, hogy egy adott információ kik között és milyen gyorsan terjed el. Egy ilyen képlet birtokában befolyásolni lehetne azt is, hogy adott esetben gyorsuljon a terjedés, és lehetőleg mindenkihez abban a formában – tehát átalakulás nélkül – jusson el, amit a vezetők kívánatosnak tartanak. Ennél pedig már csak az lenne örömtelibb, ha nem jutna el azokhoz, akik előtt titkolni akarják.

Ám ha lenne is ilyen képlet vagy szabály, törvényszerűség, a rejtett szervezet folytonos változása miatt hamar elévülne.

Sajnos mind a torzulás foka, mind a hiedelmek merevsége olyan állapotokat jellemez, melyek nehezen mérhetők objektív eszközökkel. Éles és pontos pillanatképre lenne szükség a rekonstrukcióhoz, mert a szabadon áramló informális kommunikáció elemeinek nincs, vagy csak elvétve akad a közösségben rögzített változata, így a terjedés dinamikája folyamatosan termeli az újabb és újabb változatokat.

Az informálisan terjedő variánsok összessége nemcsak tartalommal telt struktúra, hanem folyamat is. Megismerésükből és elemzésükből feltárul az adott szervezeti közösség hiedelmeinek, vélekedéseinek, véleményeinek, asszociációnak és attitűdjeinek halmaza, valamint a szervezőelvek: a folyamat ugyanis kanalizálja az önszerveződő csoportnarratívum legmagasabb aktualitású egységeit.

Az informális kommunikáció értéket jelent a közösség számára, és ha a vezető uralja a folyamatot, akkor ez az érték számára – így a vállalat számára is – értékké válhat. Ez az érték a szervezet, a munkahely, a vállalat számára abban testesül meg, hogy a csoport

tanulásának költsége alacsonyabb, mint az egyéné, ezért csoportban kevesebb energia- és időbefektetéssel sajátíthatunk el stratégiákat, vagy hozhatunk döntéseket (De Backer és Gurven 2006). Az állítás teljes indukciós bizonyítása matematikailag belátható:[17] a közösség n tagjának mindegyike ismer egy pletykát. Ha ketten felhívják egymást telefonon, az összes általuk már ismert pletykát kicserélhetik egymás közt. Legkevesebb hány hívással szervezhető meg, hogy minden pletyka eljusson a közösség összes tagjához? Megoldás: $2n-3$. Válasszunk egy csomópontot, a hálózatkutatás terminológiájával *hub*ot. Ha mindenki felhívja őt, akkor ez $n-1$ hívás, hiszen a *hub* magát nem hívja fel. De ő minden pletykát megtud, és ezeket újabb $n-1$ hívással szét tudja osztani a többieknek. További egy hívást takaríthatunk meg azzal, hogy akivel első körben utoljára beszél, azzal egyben a második kör első beszélgetését is lebonyolította. Ezen a ponton be kellene bizonyítani, hogy $2n-3$ hívásnál kevesebbel nem lehet megoldani a feladatot. Pedig ha legalább négyen vannak a pletykára kíváncsi személyek, akkor $2n-4$ hívás is elég. Ha éppen 4-en vannak, akkor először A és B, vele párhuzamosan C és D beszélgetnek. Ekkor A és B tudják az A- és B-pletykák mindegyikét, hasonlóképpen C és D is. Ezután A beszél C-vel, illetve B D-vel, és máris mindenki tud mindent, 4 hívással. Ha 4-nél többen vannak – ezek a jellemzőbb pletykahelyzetek –, akkor teljes indukció: minden új emberre kettővel több hívás kell. Tegyük fel, hogy n csoporttagra tudjuk, hogy $2n-4$ hívás elég. Ekkor, ha $n+1$ tag van, akkor az első hívásnál a +1 tag elmondja a pletykát az első n valamelyikének, aztán $2n-4$ hívásból az n tag megtud mindent. Ezután még egy hívás: valaki elmondja a +1 tagnak az összes pletykát. Tehát minden újabb kíváncsi csoporttag jelentkezésénél kettővel nő a szükséges beszélgetések száma.

A példa nem számolhat a közösségi eseményekkel, melyek a nagyszámú jelenlevők között megélénkülő információcsere miatt

17 Köszönet Koblinger Egmontnak a szóbeli közlésért.

serkentik a terjedést, de illusztrálja a terjedés linearitását és a *hub*-ok, véleményvezérek híráramlást optimalizáló szerepét is. Egyben bizonyítja, hogy a csoport összességében időt és energiát takarít meg az optimalizált híráramlással – amely természetesen a vezetés érdekeit is szolgálja.

A VÁLLALATI PLETYKA LEGFONTOSABB TÍPUSAI

A szervezet jogi és gazdasági szabályozottságából adódóan jellegzetes kötöttségek, adottságok hatnak az informális kommunikációban formálódó önálló történetekre. E tipikus sajátosságok ismerete nemcsak abban segít, hogy egy vezető idejében felismerje, mi foglalkoztatja a beosztottjait, hanem abban is, hogy befolyásolhassa ezt a folyamatot és a vállalat hasznára fordítsa. A vállalat működésének meghatározott helyzetei – toborzás, új munkatársak felvétele, rotáció stb. – a rejtett szervezet működését is megmozgatják, így az informális kommunikáció folyamatait is.

Integráció – a navigációs pletyka

Új tag egy csoportba kétféleképpen érkezhet. Belülről, vagyis odaszületik, illetve kívülről jön: ez esetben általában már felnőtt vagy legalábbis pletykálható korba került. A befogadáshoz és a beilleszkedéshez van szükség a navigációs pletykára.

A közvetlen megfigyelésen alapuló, első kézből származó tapasztalatok mellett az emberi közösségekbe újonnan betagozódó egyének tájékozódásában különösen nagy szerepe van a mások megfigyelésein alapuló információknak. E típus célja ugyanis a profitmaximalizálás: aki navigál, az új tag szeretetét, lojalitását akarja megnyerni, valamint kipuhatolni a kapott reakciókból, hogy mire tudja használni az újoncot saját céljai eléréséhez.

Az új csoporttag beilleszkedéshez szorosan kötődő tájékozta-

tó-eligazító jelleg akkor domborodik ki, ha új ember érkezik a csoportba – az osztályba, a háztömbbe, az utcába, a munkahelyre stb. A navigációs pletyka a jelen állapot bemutatására és az állapot kialakulásának megértéséhez szükséges főbb történeti előzmények összefoglalására törekszik. Hatásmechanizmusát befolyásolhatja, hogy a frissen érkezett kit hallgat meg először, és hányadikként hallgatja meg a csoport legitim *hub*jait, csomópontjait.

A navigációs információcsokor olyan lenyomatot ad az újonnan érkező egyed számára, amelynek rögtön készül a negatívja is: a közlők buzgón „jegyzetelik" a befogadó reakcióit, ezeknek a reakcióknak az elemzése, esetleges továbbadása pedig az új tag beillesztésének folyamatát befolyásolja. A csoport számára is fogódzót ad ahhoz, hogy ki az, akit befogadni készül, és hogyan kell hozzá viszonyulnia.

Egy tipikus navigációs szófordulat a „már sokat hallottam rólad". Az intonációtól és a folytatástól függ, hogy a témaszemély – aki ilyenkor a hallgatóság is –, csoporton belüli biztonságos helyzetében megerősítve, vagy éppen ellenkezőleg, elbizonytalanítva fogja érezni magát.

Egy megelőző intézkedésnek, a preventív navigációs információnak – ami a közösségbe való beilleszkedés előtt jut el az új taghoz – többletfunkciója a felhívás, figyelmeztetés. A beilleszkedés során, a „megérkezés" után elhangzó navigációé már „csak" az orientáció. A preventív jelleg a lehetséges védekező magatartásra szólít vagy készít fel: munkaerő-kölcsönző cégeknél is találkozhatunk ilyesmivel. Például: Fogsz találkozni Bélával, aki egy link alak, és ha pénzt kér, nehogy kölcsönadj neki, mert sosem adja meg. Az orientációs változat már csak utólag tud tájékoztatni: Tényleg, bemutattak Bélának? Ugye rögtön kölcsönkért tőled? Na, azt a pénzt már sosem látod viszont.

Az új igazgatót, az új osztályfőnököt, az új feleséget navigálhatja a régi igazgatóról, a régi osztályfőnökről, vagy az előző feleségről szóló történetek összessége. Ezek a legendába hajló elbeszélések sokszor megkeserítik – például a „bezzeg"-altípus – az újak életét.

Bemutatás – a portrépletyka

Alapvetően hármas tagozódású. Váza az arisztotelészi én–te–ő háromszög: aki mondja, aki hallja, és akiről szól. Kibeszélés szavunk szépen határozza meg ezt a kommunikációs aktust – mellesleg, az értelmező szótárból citált „kiteregetés" kifejezéshez könnyen asszociálható a szennyes fogalma. A befogadónak és a közlőnek is nagy érdeklődéssel kell a téma személyéhez viszonyulnia, különben nem lesz mélyreható a „boncolás".

Leírható a portrépletyka aktusa egyszerű kivonásokkal, összeadásokkal is: te mit tudsz róla, én mit tudok róla, az összegzett ismeretekben mi a közös és mi az új tudás, vannak-e eltérések az eredményben; te mit gondolsz róla, én mit gondolok róla, kettőnk véleményében mi a különbség, és mi az, ami egyezik.

Vagyis, egy nagy sztori helyett sok kicsit hallunk.

A következő mondat a legtömörebb jele annak, hogy száz százalékos portrépletyka-diagnózist állíthatunk fel: muszáj elmondanom neked, mit gondolok róla. Sokszor hangzik el ez a mondat, és minden szava társadalmi helyzetjelölő szereppel bír. Akárcsak egy másik mondat: „Szerintem jó, ha tudod róla, hogy..."

Sajátos megjelenése ennek a típusnak, ha két, korábban jó viszonyt ápoló ember valami kapcsán egymás haragosává válik, és viszonyuk megszakad. Ám ettől függetlenül sokáig érdeklődnek a közös ismerősöktől a másikról.

Felmentés – a gyógypletyka

A gyógypletyka nem mindig bír az újdonság erejével, viszont kellő alkalmakkor, a megfelelő motívum felerősítésével elő lehet rántani. Ez az alkalom pedig a panaszkodás gyakori esete, amikor érzelgős vigasz helyett egy időzített gyógypletyka sokkal üdvösebb hatást érhet el. Ha valaki elsírja nekünk, hogy nem vették fel az egyetemre, pedig sokat készült, biztos találunk példát arra, hogy mást sem vettek fel, pedig nagykutya a papája. Mondhatjuk azt is, hogy pedig az illető mennyivel okosabb, de ilyenkor ez nem feltétlenül esik jól.

Ha valakit elhagytak, kutassunk addig emlékezetünkben, amíg nem ötlik eszünkbe egy példa valakiről, akit még jobban elhagytak: kevesebb pénzzel vagy kevesebb pénzért, egy csúnyább vagy butább másikért, sokkal hosszabb idő és sokkal rövidebb búcsú után. Akit kirúgnak a munkahelyéről, annak példálózhatunk azokkal, akiket évek óta fel se vettek sehova, emezeknek pedig a megátalkodottakkal, akik meg se próbálják, hogy munkához jussanak. Itt kell beszélni arról a különösen intenzív erőről, amely a „miért, neki talán jobb?"-változatban nyilvánul meg. Nem vették fel az egyetemre: miért, neki talán jobb, annak a szerencsétlennek, aki éveken át gebed a pedagógusdiplomáért, és a végén semmit nem tud kezdeni vele, amitől elmúlik az éhség? Elhagyták: miért, neki talán jobb, aki évek óta tűri, hogy élete párja esténként elnáspángolja, már régen nem kérdeztek egymástól semmit, a gyerekkel is csak a hűtőre tapasztott cetliken érintkeznek?

Őrizkedni kell a fölösleges szavaktól, mondja Kempis Tamás a *Krisztus követésé*ben, ám ennél többet is mond: „I. Amennyire lehet, kerüld a sokbeszédű társaságot, mert sok bajt okoz a világi dolgok hánytorgatása, még ha igaz szándékkal történik is. Egykettőre bemocskol és megejt bennünket a hiúság. Jobb szeretném, ha többször csöndben maradtam volna, és emberek között nem forgolódtam volna. II. De vajon miért beszélünk olyan szívesen, és miért szaporítjuk a szót, noha ritkán térünk vissza a hallgatáshoz valami lelkiismeret-furdalás nélkül? Azért beszélgetünk olyan szívesen, mert vigasztalást várunk attól, hogy egymással szót váltunk, így próbálunk könnyíteni különféle gondolatokban elfáradt szívünkön."[18]

18 Kempis Tamás: *Krisztus követése*. Budapest, 1990, Ecclesia Kiadó, Jelenits István fordítása.

JELLEGZETES SZERVEZETI NARRATÍVÁK

László János a történetek pszichológiáját elemző munkájában olvashatunk arról, hogy az emberi létezés alapformája az elbeszélés, s a szerző javaslatot tesz, hogy a narratívumot tekintsük élményszervezési módnak is, ne csak alapvető emberi jelentéskonstrukciós eszköznek (László 2005). László felfogása az elbeszélést úgy tekinti, mint a társadalomban élő ember evolúciósan kialakult képességét a társadalmi élet létrehozására és működtetésére, beleértve az önszabályozással, identitással rendelkező egyénként való létezés képességét is.

A neves pszichológus. G. W. Allport a következőképp közelít a történetek keletkezéséhez: „Senki sem tudja pontosan, hogy az egyes fogalmak milyen alapon társulnak össze, és milyen alapon lesz belőlük kategória. Arisztotelész idejétől fogva számos »asszociációs törvénnyel« akarták már leírni az elme működésének ezt a sajátosságát. A kategóriákban létrejött eszmetársulásoknak nem kell okvetlenül megfelelést mutatniuk a külső valóságban megfigyelt természeti viszonyokkal. Manók például nincsenek, mégis határozott kategória élhet bennem, mely rájuk vonatkozik."[19]

Minden vállalatnál csak rájuk jellemző, egyedi módon alakulnak ki és terjednek el az egyes vélemények és történetek. Közben az egyediség mellett minden vállalatnál fellelhetők a tipikus nyelvi sémák, a mindenkit izgató témák, az általános közösségi vélekedések. Az alábbiakban ezeket tekintjük át, s először azt, hogy milyen tényezők hatnak a vállalati narratívák alakulására.

19 Gordon Willard Allport: *Az előítélet*. Budapest, 1977, Gondolat Kiadó, Csepeli György fordítása.

Az időszerűség – aktualitás

Mint ahogy nevében is benne van, az aktualitás időben változik – értéke általában az időben csökken, amortizálódik. Természetesen az aktualitás függ a közösség kíváncsiságától és érintettségétől is. A bértábla változása és a karbantartó csapat időbeosztását jelző táblának a változása eltérő érdeklődést vált ki a szervezetben.

Egy ma reggeli történet, a legaktuálisabb narratíva is csak a közös múlthoz viszonyítva létezik, hiszen nem más, mint annak módosítása, rekonstruálása vagy megerősítése egy új adalék alapján. Nincs olyan sztori, melynek hallatán egy csapásra megváltozna a világ körülöttünk, de mindegyik változtat egy kicsit szűken vett világunk eseményein, azok értékelésén. A magas szintű aktualitás legszembetűnőbb következménye pedig maga a kommunikáció. „Ami aktuális, az közszájon forog" (Angelusz 2000).

A cselekmény

Egy adott narratívának egy adott állapotában – a továbbmondás folyamatának egy fázisát megragadva – általában egyszerű a cselekménye, és fordulatai legtöbbször hétköznapiak; értékét az adja, hogy az adott cselekmény kivel, melyik ismerősünkkel történt. Magva és lényege a név, értelmezési tartománya pedig elsődlegesen az a kapcsolatrendszer, melynek a része, vagyis a hálózat a kontextus. Nem mindegy, hogy a vezetőt büntetik-e meg gyorshajtásért, amiért törekedett arra, hogy ne késsen el a munkahelyéről, vagy a recepcióst.

A terjedés

A terjedést, a társadalom kommunikációs kapcsolatainak sűrűségét növeli, hogy speciális érdeklődésű, azonos foglalkozású vagy szenvedélyű emberek gyorsabban és egyszerűbben teremtenek egymással kapcsolatot. Akik bizonyos szempontból hasonlítanak egymásra, más vonatkozásban persze különbözhetnek.

Másik vetülete a terjedésnek az időbeliség. Egy narratíva terjedhet az adott csoporton vagy közösségen belül, egyik embertől a másikig, vagy egyik nemzedékről a másikra. Ahogy lassul és formalizálódik a terjedés, úgy állandósulnak a történet egyes elemei, és csökken az átalakulása.

Az önállóság

Minél kisebb a személyes érintettségből származó pszichés haszon, és mégis érdekel az adott narratíva, annál inkább beszélhetünk annak önállóságáról. Az önállóság ismérve mindenekelőtt az elbeszélés közegére vonatkozik, de nem önmagában a helyszínről vagy a környezetről van szó. A kontextus egésze az, ami a képlékenységet, a változtathatóságot befolyásolja. A legtöbb narratíva ismert alapról indul: ez a konszenzusteremtő viszonypont és az evidenciabázis. A konszenzusteremtő viszonypont legtöbbször egyszeri, alkalmi tudás: a jogi osztály asszisztense köztudottan megvárakoztatja a hozzá fordulókat. Az evidenciabázis többrétű, általánosabb és folyamatosan változó ismerethalmazra vonatkozik: a szervezet – és azon belül a várakoztatás – kultúrája, az adott osztály elismertsége a vállalaton belül, az asszisztens és az osztályvezető viszonya, a munkahely személyi változásai évekre visszamenőleg, szakmai tudás, ranglétra stb. Annál nagyobb önállóságról beszélhetünk, minél kevésbé van szükség a hallott történet megértéséhez és/vagy élvezetéhez a konszenzusteremtő viszonypont és az evidenciabázis ismeretére.

A csatorna

Lehet közvetlen élőbeszéd, (video)telefon, mobiltelefon, Skype stb. A csatorna szerinti osztályozást nehezíti, hogy a rohamosan fejlődő technikai megoldások világában nehéz naprakészen figyelembe venni minden lehetőséget. A legnagyobb kérdés itt, hogy a csatorna mennyiben szűkíti az információt. Bizonyos, hogy a tartalom is formálja magát a csatornát, méghozzá azzal a céllal, hogy a lehető leggyorsabban és legpontosabban jusson el a célba az információ.

A telefon volt az első olyan technikai eszköz, melytől bizonyos érzékszervek szerepe redukálódni kezdett, viszont a hallásé felerősödött. Maradt a hang, tehát nehéz feladat hárult a képzeletre, pótolni a mimikát, a gesztikulációt stb. Itt nincs mód annak részletes bemutatására, hogy az e-mail elterjedésével hogyan robbantak be az emotikonok, annyit azonban érdemes megemlíteni, hogy az e-maillel nemcsak a vizualitás, de a hallás is kiesett az érzékszervek sorából: ezt a megváltozott helyzetet kompenzálják a hangulatjelek.

A válaszkényszer

Minél nagyobb a személyes érintettség, annál erősebb a válaszkényszer. A személyközi kommunikáció során olyan, a közlő által kibocsátott ingerek érik a befogadót, melyeket ő többé vagy kevésbé, de törvényszerűen megválaszol, s nemcsak akkor, amikor el is hangzik a direkt kérdés. Ez a törvényszerűség: a fajtárs válaszkényszere adja a terjedő tartalom evolúciós értékét. A válaszkényszert a történet közlője irányíthatja is. Két olyan tipikus iránykérdés van, amely meghatározhatja a kommunikáció további aktusát.

Az első: Hallottad, mi történt az irodavezetővel? (Vagyis: megszerezted már a legaktuálisabb információt?)

Erre érkezhet többféle válasz:

1. Nem, mondjad csak.
2. Nem, de nem is érdekel.
3. Nem, és különösebben nem is érdekel, de azért mondjad csak.
4. Igen, hallottam, arra gondolsz, hogy...?

Az utolsó válasz esetén, illetve akkor, ha a közlő valahonnan már tudja, hogy a befogadó ismeri a sztorit, sor kerül a második iránykérdésre: Mit szólsz hozzá, hogy mi történt az irodavezetővel? Vagyis: úgy tudom, hogy már hallottad, de érdekel a véleményed, pontosabban a te változatod. Ha a közlő téved, és a befogadó még nem tudja, mi történt az irodavezetővel, akkor az első iránykérdésre vonatkozó első három alapválasz jöhet szóba.

Bevonó és némileg provokatív az iránykérdés, ha nyitott: Mit szólsz hozzá, hogy az idén másképp lesz a tizenharmadik havi fizetés? A közlő nem mondja meg, hogy elmarad vagy átütemeződik, mert két dolgot is szeretne tudni: egyfelől, hogy akit kérdez, az mennyire informált a helyzettel kapcsolatban, másfelől pedig, hogy a tizenharmadik havi fizetés helyzetével kapcsolatban mi a személyes véleménye.

A viszony

A kapcsolatok szimbolikája és értéke az informális kommunikációban akkor is jelentős, ha nem szavakon keresztül, hanem látvány formájában jut el az alkalmazottakhoz. Egy építőipari vállalatnál családi napot szerveztek, és a májusi napfényben, amikor dolgozók százai gyűltek össze egy szabadtéri rendezvényen, mindegyikük láthatta, amikor a régi, addigra nyugdíjba vonult igazgató egy asztalnál ült az új vezérrel. Egy munkatárs meg is jegyezte: „nagy pillanat ez, hogy láthatóvá válik a folytonosság".

A befogadó és a közlő helyzeti viszonya nem más, mint az adott narratívában megfogalmazódó kölcsönhatás – ennek egyik következménye, hogy kijelöli vagy megváltoztatja a közlő és a befogadó viszonyát. Ez a viszony a szervezetben eleve meghatározott a rangsor, a hierarchia által. A hierarchia – mint a szervezeti kommunikáció környezete – a szociológia által megkülönböztetett négy véleménynyilvánítási övezetben hat: a szabad, a kváziszabad, a preferált és a kötelező övezetekben (Angelusz 2000).

Szabad véleményalkotáskor nincs befolyás – mindenki mondhat, amit akar. A kváziszabad vélemények esetében is elismerik, hogy az álláspont magánügy, de itt már „jutalmat" kap, aki az erősebb fél számára kedvezőbb véleményt hangoztatja. Preferált véleményről az erősebb fél számára fontos témák kapcsán lehet beszélni, ekkor már rosszallhatják is a hataloméval szembenálló véleményt. A kötelező vélemények övezetében szóba sem jöhet a tabu-állásfoglalásoktól eltérő vélemény, különben következményekkel kell

számolni. A harmadik és a negyedik övezetben a szankciók nagyban befolyásolják bárminemű információ terjedését.

Az övezetek hatása különösen nagy, ha a közlő és a befogadó között nemcsak formális, hanem informális rangsor is kialakul. Például a kontrolling igazgatója tisztában van saját szakmai és vezetői értékeivel is, ám azt is tudja, hogy a vállalatot illetően a titkárnője jóval tájékozottabb.

Az nem úgy van! – a véleményáramlatok

Minden történet eleve véleményáramlatokban terjed – a szociológia három típusát különbözteti meg az áramlatoknak. Eszerint beszélhetünk támogató, kritikai és polarizált közvéleményről (Angelusz 2000). A támogató vélemények esetében az adott közösségben elfogadott hivatalos álláspontról van szó, és a leggyakrabban előforduló vélemények ezzel megegyeznek. A kritikai típus esetében fordított a helyzet, az ellenvélemény az uralkodó. A polarizált közvélemény esetében mind a hivatalos álláspontot helyeslő, mind az azt ellenző vélemények elterjedtek – ez nagy valószínűséget biztosít az eltérő vélemények ütközésének.

A megosztott vélemények és az aktualitás egymástól nem független jelenségek, sőt megkockáztathatjuk, hogy az adott narratíva egyes véleményáramlatokban való „tartózkodása" összefügg az életciklusával is. Ha túl hamar ér a támogató áramlatba, akkor elnyugszik, ha túl korán kerül a kritikaiba, akkor zavaróan sokféle variáns keletkezik.

A hatókör

Egy adott narratívának a szervezetre gyakorolt hatása a továbbmondó egyedek számával és érintettségük fokával, valamint a rendelkezésre álló viszonylag stabil változatok számával írható le. A közlők száma itt a szervezet összlétszámához, a variánsok száma pedig a közlők számához viszonyítva értendő – hányan, hányféleképpen mondják ugyanazt.

A narratívák variánsai			
A	Sokan beszélnek róla.	Sokakat érint.	Sok variáns.
B	Sokan beszélnek róla.	Sokakat érint.	Kevés variáns.
C	Sokan beszélnek róla.	Keveseket érint.	Sok variáns.
D	Sokan beszélnek róla.	Keveseket érint.	Kevés variáns.
E	Kevesen beszélnek róla.	Keveseket érint.	Sok variáns.
F	Kevesen beszélnek róla.	Keveseket érint.	Kevés variáns.
G	Kevesen beszélnek róla.	Sokakat érint.	Sok variáns.
H	Kevesen beszélnek róla.	Sokakat érint.	Kevés variáns.

Az időfaktor bevezetése az aktualitás viszonylagosságának meghatározását kívánja meg. Ebben az esetben csak két változót kell vizsgálni: hányan és mennyi ideig beszélnek az adott narratívával kapcsolatban.

Az időfaktor hatása a variánsokra	
sokan	sokáig beszélnek róla.
sokan	rövid ideig beszélnek róla.
kevesen	sokáig beszélnek róla.
kevesen	rövid ideig beszélnek róla.

Nemcsak az terjed gyorsan, amiről kevesen tudnak, hanem az is, amiről sokan. Minél több forrás igazolja az adott információ létjogosultságát, annál inkább hivatva érzi magát az ember, hogy ő is továbbmondja. Valamit biztosan másképp hallunk majd, mint az első alkalommal. Nemcsak a tények változnak vagy szaporodnak, de láthatóan növekszik a „jól értesültek" tábora. Egy szubjektíve érzékelt egyensúlyi helyzetben ez azt is jelentheti, hogy bárkinél rákérdezhetünk: te mit tudsz róla, szerinted hogy volt?

A rokonnak tekintett kommunikációs műfajok közül a legismertebbek a rágalom, az intrika, a *mobbing,* a *bullying,* a manipuláció, valamint a *small talk,* a fecsegés, végül a rémhír és a pánik.

Az első csoportba tartozó műfajokat – rágalom, intrika, *mobbing, bullying,* manipuláció – a szándéktulajdonítás és a stratégiai jelleg különbözteti meg a pletykától. A második csoport elemeit – *small talk* és fecsegés – a narratívum szerkezete és időtartama, míg a rémírt és a pánikot a terjedés mérhető fokozatai és a narratívum elemeinek radikális egyszerűsödése és számuk csökkenése.

4. AZ INFORMÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ REJTETT FUNKCIÓI

Az informális kommunikáció számos, eltérő jelentőségű funkcióval bír. Minél nagyobb és kiterjedtebb, vagyis minél inkább önálló életre kel, és alulról szerveződő módon alakítja ki a saját útjait, tartalmait, annál több és szerteágazóbb funkcióról beszélhetünk. Egyben annál több szerepet és feladatot „vehet át" a felülről irányított, formális vezetői kommunikációtól, vagyis annál jobban uralja a vállalat munkatársainak a gondolkodását. Az alábbiakban e funkciók közül tekintjük át a legfontosabbakat.

Erősíti a közösséget

Erősebb közösségben az informális kommunikáció is erősebb. Mivel a közösségi felismerésként is jellemezhető hálózattudat, a *network*-identitás kollektív narratív konstrukció, ezért laza és ritka hálózattudattal bíró – széteső, vagy akár csak összekovácsolatlan – közösségek esetében jellemző, hogy a csoport, a közösség írott és íratlan szabályaihoz való viszonyát leginkább az ismerethiány jellemzi, s ehhez kapcsolódik az információszerzésre irányuló igény hiánya is.

Az informális kommunikáció egyik fő funkciója az események újbóli átélésének a biztosítása. Mivel nincs központi cenzúra, így

mindenki azt mondja el, ami által legalább részben azonosulni tud önmagával. Minél intenzívebb az átélés lehetősége, tehát ahogy az érintettség fokozódásával nő a másodlagos pszichés haszon, annál érdekesebbnek találják a munkatársak, amit hallanak a többiektől. Az egyes változatok elterjedése és beágyazódása választási lehetőséget kínál az azonosuláshoz.

Norbert Elias azt írja a Winston Parvában[20] végzett kutatásai nyomán, hogy az érintett egyének csoportjának struktúrájától és helyzetétől függ, mennyiben változik az átadott információ tartalma és formája. Következtetését abból vonta le, amit Winston Parva két, munkások lakta zónájában figyelt meg. Az összehasonlítás eredménye azt mutatta, hogy a pletykának az úgynevezett „falu" viszonylag jobban integrált szomszédságában integratív funkciója van, míg a „telep" kevésbé integrált részén nem fejt ki semmilyen integratív hatást. Elias alapvető érvényű kijelentést tesz: „Ha a pletykát mint a csoport együttes tevékenységét nem viszonyítjuk ahhoz a konkrét csoporthoz, amelyben létrejön és működik, és ha az egyiket a másiktól függetlenül magyarázzuk, akkor a szociológus feladata nem teljesült." Arra a konklúzióra jut, hogy az olyan összekovácsolódott közösségnek, mint egy falu, „szüksége van a pletyka bő folyamára, hogy gépezete működhessen" (Elias 2001).

Az informális kommunikációban rejlő lehetőség, hogy a szervezet tagjainak ne kelljen nyíltan kimutatniuk ellenséges érzéseiket és gondolataikat azzal szemben, akiről a hallott történet szól. A másik háta mögött megfogalmazott kritika lehetővé teszi a nyílt konfrontáció csökkenését, mely egy bizonyos mérték fölött az adott közösség széthullását, felbomlását is eredményezheti. Gluckman (1963) ennek kapcsán mutat rá arra is, hogy Arisztotelész szerint az antropológus (szó szerinti fordításban: az ember tanulmányozója)

20 Winston Parva egy település Angliában, amely két részből áll: a régebbi, hagyományokkal bíró „faluból" és egy újabb szerveződésű, jobbára munkások lakta úgynevezett „telepből".

céljai ellenére maga is „pletykál", Gluckman értelmezésében: történeteket mesél a vizsgált közösség tagjainak magáról és másokról is a mélyebb megismerés érdekében.

Gluckman a funkcionalista antropológiára támaszkodva alakította ki álláspontját. Ennek meghatározó tézise, hogy a pletyka közvetett funkciója az is, hogy félelmet és tiszteletet keltve a közösség szabályai iránt, támogassa az erős csoport identitásának kialakítását.

Támogatja a tájékozódást és az összehasonlítást a csoporton belül és a csoportok között

A közösség tagjai szívesen hallgatják az egyes csoporttagok gyarlóságairól, esendőségeiről szóló történeteket: ennek egyik magyarázata a vonatkoztatási kényszer, illetve hogy – legalább a lokalitás ereje miatt – lehet olyan szempont, mely a sztori befogadóját és a sztori főszereplőjét, a témaszemélyt riválissá teszi.

A szervezeti pletyka fő mozgatói az irigység és a tájékozódási vágy. Az irigység szerepéről később még lesz szó, most csak a funkciót illusztrálandó álljon itt egy Arisztotelész-idézet: „...mivel általában becsvágyók vagyunk, ebből következik, hogy az is kellemes, ha hibát találunk szomszédainkban".[21]

Az informális kommunikációnak a tájékozódásban játszott szerepét, jelentőségét egy adott csoport tagjai közül sokan számszerűsítik is. Kisebb létszámú vállalatoknál nagyobb az esély a mindennapos találkozásokra és a személyes kommunikációra, ezzel pedig az aktualitás letéteményese az informális alkalom (például folyosói összefutás) lesz, mert rövidebb időn belül nyílik lehetőség a validálásra, hamarabb, mint a formális kommunikációs csatornák információi esetén.

A lokalitás jelentőségét kiegészíti a hálózat sokfélesége és hosszú távú beágyazottsága. Mivel a kisebb közösségekben nő az időtöl-

21 Arisztotelész: *Rétorika.* Budapest, 1999, Télosz Kiadó, Adamik Tamás fordítása.

tések, a különböző együttműködési és egyéb kapcsolati tartalmak száma, ezért az ilyen csoportokban megnő az informális kommunikáció aránya és jelentősége. Nemegyszer a közösség – történelméből, földrajzi elhelyezkedéséből vagy más okból fakadó – zártsága is növeli ennek jelentőségét.

A terjedő információkhoz elválaszthatatlanul hozzátartozik azok átalakulása, transzformációja: ez a közösség tagjai által is észlelt és visszatükrözött tulajdonság. Egyik magyarázata ennek, hogy a közösség markáns különbséget tesz a régi és új tagokra vonatkozó történetek értékelésében, utóbbiakat kritikusabban szemlélve. Vagyis az informális kommunikáció hatása jobban érinti az újonnan jötteket.

A munkahelyi légkört az új dolgozó azonnal érzékeli a kollégák viselkedéséből, attitűdjéből (Ostroff és munkatársai 2003, Trice és Beyer 1993): integrálódását a már említett navigációs pletykák formálják, melyekre a befogadáshoz és a beilleszkedéshez van szükség. A közvetlen megfigyelésen alapuló, első kézből származó tapasztalatok mellett az emberi közösségekbe újonnan betagozódó egyének tájékozódásában különösen nagy szerepe van a mások megfigyelésein alapuló, másodkézből származó információknak. Ezek az információk megalapozó jellegűek: ha gyorsan terjednek, kevés variánssal, akkor igazságtartalmuktól függetlenül sokkal nehezebb „lemosni őket", ugyanis *tabula rasá*ra írattak, a beilleszkedést segítették elő. Elmondják, „hogy is mennek itt a dolgok", és részletesen elemzik azt is, „miért ilyen a helyzet jelenleg".

Felgyorsítja az információáramlást

A vezetők nagy része véli úgy, hogy az ismeretlen forrásból, a beosztottaktól érkező információ megismerése, feldolgozása ráér. Pedig ez néha komoly veszteséghez vezet. Gondoljunk Julius Caesar híres mondatára: *Cras legam.* Vagyis: Holnap elolvasom. Ugyanis azon a történelemből jól ismert napon, amikor Julius Caesart meggyilkolták, egy férfi egy cédulát csúsztatott oda neki, amelyben figyelmeztetni akarták őt a tervekről. Ám Caesar csupán ennyit mondott: Holnap elolvasom.[22]

Ha a szervezet informális közösségei érzékelik, hogy egy adott témával kapcsolatban nem áll rendelkezésükre minden információ, akkor nekilátnak megszerezni – vagy kitalálni. A feladat sürgős, hiszen a leépítéssel, a fizetéssel, a beosztás átalakításával kapcsolatos információk egzisztenciális fenyegetettséget is jelenthetnek, így kockázatos dolog figyelmen kívül hagyni az erről szóló híreket. *„Mindenki hall valamit, és próbál utánajárni. Azért mennek utána, mert lassú a formális tájékoztatás. Ha nem kapnak hivatalos infót, akkor találgatnak."*

A kockázat mértéke részben információszerzéssel csökkenthető. Ezzel csökken a feszültség és a félelem is, ami azért keletkezett, mert az érintettek nem értik a helyzetet. A másik lehetőség, ha az információ megszerzése reménytelen, hogy figyelmen kívül hagyják.

„Sokszor éppen a legfontosabb dolgok hangzanak el csak szóban" – mondta egy ízben nekem egy sokat tapasztalt felső vezető. A szóbeli közlés ugyan nem teljesen megbízható, a hivatalos értesülések azonban gyakran csak későn érkeznek. A szervezetekben, vállalatoknál a pletykát észlelik a közösség tagjai az információterjedést leginkább optimalizáló eszközként. A formális és informális kommunikáció ambivalenciájára mindenütt reflektálnak, és tisztában vannak ez utóbbi interaktivitásának értékével.

Általános panasz a belső kommunikációval kapcsolatban, hogy *„a hivatalos értesülések, amelyek a munkát, a munkarendet, a fizetést érintik, mindig későn jönnek".* A vállalati pletyka többek által kiemelt legnagyobb értéke, hogy hamarabb juttatja el a megfelelő helyre az információkat, mint a formális kommunikáció. *„Az emberek nem csak passzívan értesülnek, hanem mennek is a hírek után"* – szögezte le egy vidéki üzem középvezetője..

22 https://hu.wikiquote.org/wiki/Julius_Caesar (Utolsó letöltés: 2017. január 29.)

Az aktualitások iránti igényt elégíti ki a gyors információáramlás. Ez gyakran akkor is így van, ha a késést nem indokolja az információ érzékenysége. Ennek oka elsősorban a formálisan összehangolatlan információáramoltatás a szervezeten belül, valamint a kommunikációs inkonzisztencia, vagyis a hivatalos tájékoztatás ellentmondásai és következetlenségei. Kommunikációs inkonzisztenciáról azért beszélhetünk a szervezeti kommunikáció esetén, mert a vállalati formális kommunikáció nem az elérésre koncentrál – nem „hegyezi a nyilat" –, vagyis az esetek túlnyomó részében nem alkalmazkodik a heterogén célcsoporthoz, és ennek megfelelően vegyes is a megítélése. Túlságosan általános voltából fakad a relevancia és a hitelesség hiánya – mindezeket az alkalmazottak a maguk erejéből, tehetségük szerint, javarészt informális kommunikációval pótolják.

A formális kommunikáció többnyire változó, de mindig mérhető tehetetlenséggel bír, az informálisan terjedő hír azonban átalakul, transzformálódik, emiatt gyorsan és rugalmasan terjed. A vezetői tájékoztatást a közösség gyakran csak részlegesnek és alacsony aktualitásúnak tartja, és ennek megfelelően viszonyul hozzá.

Az információátadó funkció kultúrafüggő is: jelentős szerepet kap, ha a formális kommunikáció tartalmát vagy struktúráját illetően nincs összhangban a helyi igényekkel, szokásokkal, habitussal. Például ha egy szabályozott folyamatok alapján működő multinacionális cég erős hagyományokkal bíró, kisebb településen kezd el működni.

Krízishelyzetekben a túlélés eszköze lehet

„Ha nem jó a belső kommunikáció, vagy nincs, akkor a sajtónak nagyobb lesz a hitelessége a dolgozók szemében, mint a vezetésnek" – összegezte tapasztalatait egy multinacionális vállalat gazdasági vezetője. Kibillent működés esetén (válság, felvásárlás, kultúraváltás – valamilyen értelemben átalakuló, mozgó szervezet) az informális kommunikáció eszközt jelenthet a túlélésre, illetve válaszokat generálhat. A krízishelyzetekben előálló kommunikációs vákuum vagy torlódás a kombinációs és rekombinációs mechanizmusokat erősíti (Gray és Starke 1988). A funkció magyarázata, hogy ezekben a kibillent helyzetekben az információhiány akár egzisztenciális fenyegetettséget is jelenthet a közösség tagjai számára. Az egzisztenciális fenyegetettség időszakában a régi kapcsolatok átértékelődhetnek.

A felgyülemlett belső feszültség levezetésének eszköze – rekreáció

A rekreáció funkciója csak akkor teljesül, ha beszélő és hallgató is elengedheti magát. Tudja a másikról, hogy nem készít felvételt a zsebében lévő okostelefonnal, és nem fog gúnyolódni egy nyelvbotláson vagy egy suta mozdulaton. Vagyis: a feszültséglevezető funkció csak biztonságos kapcsolatban érvényesül. Ezeket a pillanatokat, magát a személyességet, az interperszonalitást egyre jobban felértékeli a technológia fejlődése és az eszközök számának növekedése – hiszen emiatt egyre kevesebb lesz a meg nem figyelt pillanat. Átalakul a bizalom szerkezete: az intimitást a személyesség biztosítja, a biztonságot pedig az intimitás.

A felgyülemlett belső feszültség levezető eszközeként, egyfajta szelepként, ám egyidejűleg jelzőrendszerként is működhet az informális kommunikáció. A vihar előtti csönd a legjobb táptalaja, hogy kontrollálatlanul kapjanak lábra álhírek és ellen-álhírek: ennek magyarázata a szorongás és a feszültség csökkentésére vonatkozó igény. *Early warning*-funkciója részben a már említett krízishelyzetekre segít felkészülni. Például: már tervezik a leépítést, de még senki nem tudja, hány embert és hány lépésben fognak elbocsátani, tehát érdemes készülni a pillanatra. Egyéni választás kérdése, hogy ilyenkor egy munkatárs „belehúz", nehogy rá gondoljanak először a listák összeállításakor, vagy „hátradől", mert úgy véli, hogy úgysem a teljesítménye alapján hoznak róla döntést. Esetleg keveri a két stratégiát: belehúz vagy hátradől, de közben nekiáll az álláshirdetések tanulmányozásának.

Több kutató feltételezi, hogy az informális kommunikáció a csoportokban a kapcsolatok ápolását és így egyben az agresszió és a stressz csökkentését eredményezi. Kathryn Waddington ápolónőkkel végzett kutatásában is a munkával kapcsolatos stressz és a pletykálás összefüggéseit kereste (Waddington 2005a). Mélyinterjúk elemzését követően jutott arra az eredményre, hogy a nővérek munkán túli beszélgetései a betegekről, kollégákról csökkentik a munka közben felgyülemlett stresszt. Eredményei azt mutatják, hogy mindez az érzelmi kontroll megteremtésének érzetét is támogatja, az önismeretet is növeli, és egyben információs rendszerként is jelen van.

A régi és az új csoportok elhatárolása

Minél erősebb az informális kommunikáció aktusában foglalt morális ítélet, annál nagyobb a bizalom és az intimitás szerepe, tehát annál közelebbi kapcsolatot feltételez. Ezzel a relatív intimitás és távolság hasznos kifejezője, a kapcsolatok alakításának az eszköze: új kapcsolatokat is teremt, a régieket pedig átalakítja (Merry 1984, idézi Császi 2002).

Idősödő munkatárs magyaráz nekem: *„Az ember a régi kapcsolataiból tud feltöltődni, és ha a munkahelyén egyre kevesebb a régi kapcsolat, akkor csökken az energiaszintünk. Másképp kommunikálunk ám egymással, ha ismerjük egymás hátterét."* Egy vállalat dolgozóinak tájékozódását nagyban befolyásolja annak megtapasztalása, ahogy az informális kommunikáció elhatárolja a régi és új csoportokat (ezt a szakirodalomban Gluckman és Elias is alátámasztja). Noha átszervezésekkor gyakran egy aláírás változtatja meg a csoporthatárokat, ez azonban nem teszi semmissé a korábban kialakult és elmélyült kapcsolatoknak és hálózatoknak a tartalmát, erejét, a kötődések történetét, a bizalom fokát. *„Azokat ismerheted igazán, akikkel kapcsolatba kerültél, vagy akivel együtt dohányzol – a nemdohányzóknak kevesebb a kapcsolatuk és kevesebb az információjuk is. És akivel van vagy volt kapcsolatod, ott van esély arra is, hogy annak az osztályát megismerheted"* – meséli az egyik szervezeti kutatás résztvevője.

Ebben a formájában az informális kommunikáció a bizalom kifejezésének eszközeként is funkcionál (Merry 1984), valamint ehhez kapcsolódva az információáramoltatás hatékonyságával az eredményességet is növeli. A formális szervezetben gyakrabban keletkeznek mesterséges módon új csoportok, mint a természetes kisközösségekben, így ennek a funkciónak nagyobb tere van a csoporthatárok átrajzolásában.

A formális kommunikáció szűrője

Azokban a szervezetekben, melyek száz-százötven főnél több munkatársat foglalkoztatnak, a formális kommunikáció mennyisége elérheti a küszöböt, ahol az alkalmazottak befogadhatatlan tömegűnek érzik és minősítik a hivatalos információkat. A szűrés funkcióját az újraszabályozás, a dereguláció és az egyszerűsítés, a szimplifikáció iránti vágy vezérli: a beosztottak számára nemcsak a munkahelyen töltött idő beosztása, de maga a munkavégzés is egyszerűsödik, ha az infokommunikációs telítettség ellensúlyozásaképpen igénybe veszik a láthatatlan, rejtett csatornákat.

A kommunikációs zaj és a tisztázatlan kompetenciák, valamint a keresztkompetenciák miatt a szűrés funkciójának részfeladata az egyszerűsítés mellett a rangsorolás, a priorizálás is. A vállalat egészét átszövő informális kommunikációs rendszer kombinációs és rekombinációs folyamataival, mint a meggyőzés perifériális útja, heurisztikaként is működik. Összeilleszti a szervezet különböző részeiből származó információkat – jóllehet gyakorta nem feltétlenül helyesen. A közös szűrés jelentős lépcsőfok a tartósan és összekapcsolódva fennmaradó változatok beágyazódása, stabil közösségi hiedelemmé válása felé. Nem lesz fizetésemelés, de jövőre talán igen – nem változik a munkarend, csak két részlegnél – nem a HR-vezető fog kilépni, hanem a helyettese.

Döntéstámogatás

Egy fémipari cég gazdasági osztályának vezetőjétől hallottam: *„Az utolsó percig várnak a döntéshozatallal, és addig szépen lecsorog az infó, aztán ha másképp alakul a döntés, akkor bolydul a kas. Ez sarkallja az embereket arra, hogy informális kapcsolataikat felhasználva elmenjenek a Gizikéhez."* Az informális kommunikáció gyorsítja az információk csoportosulását és sűrűsödését a támogató, kritikai és polarizált véleményáramlatok (Angelusz 2000) között. Dilemma esetén kialakítja a közösségi döntést vagy véleményt, megelőzve a szélsőséges csoportpolarizációt, és szerepet játszik az informális döntési aktusok alakításában is – valamint megkönnyíti az állásfoglalásokkal kapcsolatos felelősség hárítását.

Nem csak az utolsó percig való kivárás miatt válik fontossá ez a funkció. A vezetői döntéshozatal és a hozzá kapcsolódó „hivatalos" kommunikáció általában lassú. Mire a felső vezetői döntés megszületik, addigra már terjednek az első változatok. Így az informális verziókat előbb tudják meg a munkatársak, és olyasmi terjed döntésként, ami még nem is végleges – ám az emberek már ezt veszik alapnak, ehhez viszonyulnak.

A beszélgetések egy részében ott lappang a felszólító mód. A transzformációt befolyásoló körülmények között sokszor van nyílt cselekvésre való felszólítás is. A felszólító módú mondatformula:

X azt mondta, hogy (Y...), mert/tehát/ezért/úgyhogy (+ / –)

A + jel pozitív hozzáállásra biztat (jelöljük Y-t az év dolgozójának, mert ezzel legyezgetjük a hiúságát, cserébe viszont alkalomadtán kérhetünk majd tőle szívességet), a – jel negatívra (ne add oda Y-nak az anyagodat, mert a múltkor tőlem kérte el a jelentéseket, és nemcsak elolvasta, de sok mindent át is másolt a saját anyagaiba). Lappangó imperatívusz jellemzi a rémhírt, a célzott álhírt, a tőzsde szóbeszédét is: a tippet, amit meg kell tenni.

5. REJTETT VONÁSOK, VÁRATLAN JELLEMZŐK

Ahogy minden szervezet, úgy rejtett változataik is különböznek, sőt ezek a különbségek az időben is változnak az adott intézményt, vállalatot érintő társadalmi, gazdasági vagy egyéb körülményektől függően. Még egy vezetőváltás is markánsan átformálhatja a közösségi kultúrát, akár igen rövid idő alatt.

Mégis, ennek ellenére vannak tipikusnak mondható jellemzők, melyek a rejtett szervezetek többségénél fellelhetők. Érdemes tudni róluk, mert e sajátosságok figyelembevétele a szervezet egészének irányítását teszi hatékonyabbá és eredményesebbé.

Megnevezés és felvállalás

A cégeknél informálisan is folyamatosan keletkeznek és terjednek a hírek, ám érdekes módon a legtöbb vállalatnál a munkatársak jelentős része úgy véli, hogy az adott helyen mindig az átlag feletti arányban: spontán módon említik az informális kommunikáció csatornáit. Számos szervezeti kutatás szignifikáns eredménye, hogy a megkérdezettek olyan nyomatékkal hangsúlyozzák a munkahelyük informális hálózatán belül zajló rendkívül gyors információáramlást, mintha az adott cég ebből a szempontból kivétel lenne a többi között.

Általánosnak tekinthető az elfogulatlannak, tárgyilagosnak mutatkozó nézőpont képviselete is, melynek értelmében a munkatársak sajnálkozva árulják el a kutatónak, hogy kollégáik roppant sok álhírt hisznek el és terjesztenek, s náluk az első számú hírforrás a folyosói beszélgetés. Gyakran ugyanazon beszélgetésen belül tapasztalható a váltás, ahogy egy beosztott a morális ítélet műfaját szeretetteli, bár ironikus hangnemre váltva mesél a helyi szóbeszéd jellemzőiről. Ez a sorrend sosem fordult meg: az interjúk során először mindig a nyilvánosan elfogadottként észlelt értékítélettel azonosultak, majd az interjúhelyzet oldódásával elhangzott a gyakran gyökeresen eltérő magánvélemény az informális kommunikációval kapcsolatban. Valószínűleg a kérdés indirekt jellegén túl az interjúhelyzet előnyei is magyarázzák azt, hogy a kvantitatív elemzések, a kérdőíves vizsgálatok (mint a korábban említett Nevo és munkatársai) eredményei jóval statikusabb képét mutatják a nyilvánosan elfogadott értékítéletnek.

A közvélekedés szerint pletyka tehát mindenhol van, de az adott helyen mindig az átlag feletti arányú: ez a külső csoport észlelt homogenitását is példázza, azt a tendenciát, hogy a külső csoport tagjait a saját csoport változatosságához viszonyítva egyformának tartjuk (Smith és Mackie 2001).

A közösségi tudás részét alkotják azok az információk, melyek arról szólnak, hogy mindenütt vannak közismert csomópontok, véleményvezérek és népszerű helyszínei a szóbeszédnek. Még multinacionális nagyvállalatoknál is előfordul, hogy egy adott osztály vagy divízió bármilyen okból fennálló zártsága miatt nagymértékben számítanak a közösségi informális kommunikációra vonatkozó ismeretek.

Ahogy a régi vicc mondja: Az egyik vállalatnál két kannibál jelentkezik munkára. Először nem akarják őket alkalmazni, de megígérik, hogy jók lesznek, így végül kapnak munkát. Egy hónap múlva egyszer csak eltűnik a takarítónő. Rögtön a kannibálokra kezdenek gyanakodni, akik eleinte ugyan mindent tagadnak, majd végül bevallják, hogy sajnos nem tudtak ellenállni a kísértésnek és megették a takarítónőt. Nincs kegyelem, rögtön kirúgják őket. Ahogy mennek ki a kapun, kérdi az egyik: Te bolond! Mi ütött beléd, hogy pont a takarítónőt szúrtad ki? Több eszed is lehetett volna! Látod, én már hetek óta eszem a menedzsereket, de még a kutyának sem tűnt fel...

Az informális kommunikáció formalizálódhat is a szervezetekben

Noha mindenki számára ismerős a pletyka *tiltott gyümölcs* jellegéből fakadó ellentmondásossága (ennek magyarázata, hogy egy egyetemes hajlam egyetemes tiltása ambivalenciát okoz), a közösség tagjai mégis a szervezeti működés mindennapi részének tekintik, és megbízható hírnek tartják. A formális szervezetek ideális modelljeinek egyike sem veszi kellő mértékben figyelembe a „folyosói beszélgetéseket", holott mindegyikben jelen van, szélsőséges esetben pedig intézményesülhet is. Az információ a működés érdekében utat tör magának, s ha a formális kommunikáció nem adaptálódik ehhez, ha a vezetés nem tud, vagy nem akar reagálni, akkor a rejtett csatorna intézményesül. Hogy miképpen, az számos egyedi tényezőtől függ: nem véletlen, hogy az alábbi meghatározást egy multinacionális cég jogi osztályának vezetője fogalmazta meg: *„Az információáramlást három dolog szabályozza. Egyrészt az ügy jellege: erre vannak skatulyák. Másrészt a személyes szimpátiák: nem mindenkivel osztom meg a dolgokról kialakult véleményemet, csak azzal, akiben bízhatom. A harmadik szabályozó maga a jog, ami a formális kommunikációra hat."*

Minél nagyobb a bürokrácia, annál valószínűbb a kommunikáció rejtett útvonalainak intézményesülése a rendszer tényleges működése érdekében. A beosztottak általában az informális kommunikációt jobban működőnek és megbízhatóbbnak tartják, mint a formálisat. A munkatársak határozottan elkülönítik az intézményesültnek tartott folyamatok tartalmaitól az *ad hoc* jellegű sztorikat. Amikor pedig nemcsak elfogadják a létezését és számítanak rá, de élnek is vele, az már az intézményesülés felismerését jelzi.

A magára hagyott – ha úgy tetszik, elszabadult – informális kommunikáció támogatja az önszerveződő hierarchia működését: segítségével csoport alatti csoportok jönnek létre, melyek saját maguknak neveznek ki informális vezetőket. Ilyeténképpen az informális kommunikáció a vállalati *network*-narratíva fiktív univerzumainak egyike.

Informális színpadok

„Nem szabad a folyosón végigmenni" – magyarázta nemrég egy ismerősöm, akihez beugrottam a munkahelyére, s szabadkozott, amiért várnom kellett rá. Igen, a folyosó olyan, mint a háztartás: az ember elindul valamerre egy konkrét céllal a fejében, és útközben megannyi új feladat adódik.

Számos belső kommunikációs kutatás mutatta már ki, hogy a közös dohányzás az egyik melegágya a kollégákról szóló szóbeszédnek. Egy irodai beosztott ezt így foglalta össze röviden: *„ha valami érdekel, kimegyek és elszívok egy cigit."* A folyosó, az ebédlő, a büfé a legtöbb munkahelyen közösen számon tartott helyszínei az információ áramlásának, a hozzáférésnek, és részei a közösségi tudásnak is. Akárcsak a hiányuk: *„Emeletenként el vagyunk szigetelve, nincs lépcsőház, és nem is dohányzom: nem tudok semmiről"* – mesélte szomorúan egy informatikai vállalat gazdasági osztályának asszisztense.

Franz Kafka írja: „Az utak úgy keletkeznek, ha járunk rajtuk." Ismertem olyan vezetőt, aki az informális kommunikáció helyszíneiről szóló tudásnak a birtokában szabályozta az információáramlást: *„A mi osztályunkon meghatároztam, hogy az emberek az ebédlőben, a büfében munkáról nem beszélhetnek. Másokat hallani ott munkáról beszélni, így minden kitudódik."*

Elias korábban idézett művében bemutatja, hogy az általa vizsgált közösség rendelkezik az információáramlás központjainak bejáratott rendszerével: a templom és a kápolna után a klubban és a kocsmában, a színházban és a koncerten működik a szóbeszéd. Megfigyeléséből, miszerint a falu viszonylag magasabb szerveződési szintje elősegíti a terjedést, következik az is, hogy a szerveződés ilyetén működése lehetővé teszi az érdekes témák gyors szétáramlását a közösségben.

Nemcsak a helyszínről van közösségi tudás, hanem azokról is, akiket érdemes megkérdezni. Név szerint is listázhatják a munkatársak a különösen megbízható minőségű forrásokat, és tipikus jellemzéseket is lehet hallani a vállalatoknál: *„Nem nehéz megtalálni azokat, akik mindenkiről mindent tudnak. Bárkihez megyek, akiről tudom, hogy van információja. Akinek az informáltságában hiszek. Ez attól függ, hogy mit látok, mennyire bíznak meg mások benne, kikkel van kapcsolatban, milyen viszonyt ápolok vele. Az asszisztensek és a titkárnők azt hiszik, mindent tudnak, de szeretnek belemerülni a részletekbe. Ők csak azt tudják, hogy ki kivel. Vezetőkhöz megyek, vagy munkatársakhoz, akik okozatokat is tudnak."* A véleményvezér státuszának legitimációja, „kikiáltása" csak a többi csoporttag róla szóló beszélgetésein keresztül történhet meg (Szvetelszky 2002b). A szervezet kommunikációs csomópontjai többek között a sokak által sűrűn érintett helyszínek alkalmazottai – vagy a vállalaton belül sokfelé „ingázók": büfések, karbantartók, recepciósok, raktárosok, titkárok és titkárnők, asszisztensek.

A szerep vállalása arra utal, hogy a csoporton belül kiemelt kommunikációs pozícióval bír az illető, s nem érzi úgy, hogy a szerep betöltése és vállalása negatív következményekkel járna. Sok munkatárs sorolt fel tipikus *small-talk*-helyszíneket, gyárban és irodában

egyaránt, ami megmutatja, hogy a közösségnek részletes tudása van az informális kommunikáció szcénáiról.

Az intézményesüléssel mint rejtett jellemzővel összevetve itt alacsonyabb szintű, korlátozottabb reprezentációról beszélhetünk, mert csak bizonyos csoportok, csak bizonyos helyszínek és időpontok ismeretében férnek hozzá a rejtett módon terjedő hírekhez.

Önbeteljesítő jóslatként működik

Amikor a többség részt vesz az informális kommunikációban, az ösztönözheti az önbeteljesítő jóslatokat is. Ez két dologból következik: egyrészt, ha a tényekre vagy valószínűségekre vonatkozó becslések száma elég nagy, akkor terjeszteni kezdik azokat. Ehhez vagy nagyon sok csoporttagnak kell a hallottakhoz igazodnia, annak információtartalma alapján viselkednie, vagy a mértékadó csoporttagoknak. Következik másrészt a tények avégett történő elferdítéséből, hogy megfeleljenek a sztereotípiáknak. További jellemzője, hogy az átverés eszközeként is számon tartják *(management against people)*.

A sztereotípiáknak itt csak érintőlegesen felvethető kérdése kapcsán azonban meg kell említeni, hogy a kontaktushipotézis szerint a különböző csoportok tagjai közötti közvetlen kapcsolat bizonyos körülmények között csökkentheti a sztereotipizálást, a diszkriminációt és az előítéletet is (Allport 1977).

Előítéleteink egy része rugalmas rendszereket alkot, ezek egymással is összefüggenek, és képesek az alkalmazkodásra. Bámulatosan tanulságos az az önfeladási folyamat, amikor valaki egy adott pillanatban hallott történet hatására az ellenkezőjéről győződik meg annak, amit addig hitt, majd a továbbiakban az új meggyőződés szerint alakítja a témát, ezáltal önképét is környezete felé. Például:

– Egyébként az asszisztens jól mondta, hogy az osztályvezető egy ostoba liba.

– De hisz a múltkor magad mondtad, hogy az asszisztens milyen hülye.

– Lehet, hogy ezt mondtam. Abban viszont teljesen igaza van, hogy az osztályvezető egy ostoba liba, úgyhogy annyira hülye nem lehet.

Az önmagát beteljesítő jóslat-funkció kialakulásában szerepet játszik az a mágikus, ősi elképzelés is, hogy ha valamit kimondanak, az úgy is van.

A szervezeti feudalizmus következménye

„A beszélgetések állandó lényege, hogy szidjuk a legnagyobbakat" – mesél egy dolgozó a legnépszerűbb témák kapcsán. A felsőbb rétegek kiszorítják a formális kommunikáció befolyásolásából, a nyilvánosság alakításából az alsóbbakat. Az informális változatok viszont legalább részben kárpótolnak a „másról beszélnek fent, mint lent" tünetből fakadó elnyomatottság érzéséért. Erre utal, hogy a terjesztésért leginkább felelős munkatársak jellemzése ritkán negatív, többnyire semleges vagy pozitív, gyakran jelenik meg az elnevezésben a humor eleme („csicsergő madarak", „zuhanyhíradó", „infókisker"). A hierarchia működésének hiányosságait jellemző elnevezések a feudálisnak érzékelt szervezeti viszonyokra utalnak. A feudális viszonyok bemutatásához kapcsolódik a másik oldal visszajelzése is, a lázadás képével. A feudálisnak érzékelt szervezeti viszonyok különösen a hierarchia alsó szintjein erősítik fel az informális kommunikációt: ezt a személyes és a nyilvános konformitás távolságával is magyarázhatjuk. Vagy, ahogy egy karbantartó szakember fogalmazta meg: *„Horizontálisan szókimondó a légkör. A vezetőség felé nem az."* Így nyújt kárpótlást a szóbeszéd a „másról beszélnek fent, mint lent" tünetből fakadó elnyomatottság érzéséért. Ezt a helyzetet lassan, de érzékelhetően változtatja a *social media*, a webkettő elterjedése. Ma szemtanúi lehetünk több száz, akár több ezer fős önszerveződő csoportok egyidejű internetes kommunikációjának.

6. A NORMASZEGÉS NORMÁJA

...kegyesnek, hűségesnek, emberségesnek, őszintének, vallásosnak kell látszani, és annak lenni; de lélekben mindig elkészülni az ellenkezőjére, hogy ha a szükség úgy kívánja, aszerint tudjon cselekedni.

Niccolò Machiavelli: *A fejedelem*
(Lutter Éva fordítása)

MIÉRT HASZNOS A NORMASZEGÉS?

Ismert példája a tanuló szervezetnek a banánért küzdő majmok története. A sztori szerint egy ketrecben van öt majom, és egy banánt lógatnak be nekik, úgy, hogy a banánhoz lépcsőkön lehet eljutni. Előbb-utóbb az egyik majomnak eszébe jut odamenni a lépcsőhöz és felmászni a banánért. Ám amint hozzáér a lépcsőhöz, az összes majomra hideg zuhany zúdul. Valamivel később egy másik majom is megpróbálja ugyanezt, eljutni a banánhoz, ám a zuhany most sem marad el. Még néhányszor próbálkoznak, a kimenet változatlan – és egy idő múlva, ha bármelyik majom megpróbálja megközelíteni a lépcsőt, a társai azonnal megakadályozzák.

Közben egy gondoskodó emberi kéz elzárja a zuhany csapját, és a majomcsapat egyik tagját kicseréli egy újonnan érkezettre. Az új majom észreveszi a banánt, el is kezd felmászni érte. A többiek, a tapasztalt öreg motorosok azonnal nekiesnek, és nem hagyják, hogy a lépcsőnek akár csak a közelébe menjen. Próbálkozik az új fiú, de mivel nem engedik a banánhoz, egy idő után feladja. A következő lépésben még egy „régi", zuhanyt látott majom helyébe kerül egy új. Ő is próbálkozik azzal, hogy elérje a banánt, de a többiek sorra megakadályozzák, köztük azzal, aki az imént még újnak számított. A harmadik majom kicserélése után ugyanez történik: a többiek visszatartják. Köztük azok is, akiknek fogalmuk sincs arról, miért teszik ezt. Ha már minden régi majom le lett cserélve, akkor nincs a ketrecben olyan, akinek közvetlen élménye lenne a hajdani hideg zuhanyról. Mégsem merül már fel egyikben sem, hogy eljussanak a banánért – kialakult a közös tudás arról, hogyan is mennek a dolgok: „ez mindig is így volt és ezt mindig így csináltuk." A hétköznapokban is találni szemléletes – és mulatságos – példát a megszokásra. Csányi Vilmos idézi azt a történetet, amikor egy ifjú hölgy megkérdezi a barátnőjétől: miért úgy süti a marhacombot, hogy levág belőle egy szeletet, s azt a nagyobb darab hús mellé teszi a tepsiben. „Fogalmam sincs. Így kell! De kérdezd meg anyámat, este úgyis odamegyünk" – feleli a barátnő. De a kérdésre az anya sem tud válaszolni, mondván: ő is így tanulta a saját anyjától. Végül a nagymamához fordulnak: „A hús, ami így készül, nagyon finom, de miért kell egy darabot levágni a nyers húsból és a nagyobb mellett sütni?" Mire a nagymama jót nevet, és elmeséli, hogy fiatalkorában sokszor sütött marhacombot, mert a nagyapa nagyon szerette, de kicsi volt a tepsije, és így kénytelen volt egy szeletet levágni a húsból, és a nagyobb mellé tenni.[23] Hasonló tanulási folyamat vonatkozik a vállalat formális és informális kommunikációjára is. Megmerevednek, statikussá válnak, és a mindennapokba ágyazódnak a szokások, normák. Ez akadálya lehet annak, hogy a szervezet rugalmasan alkalmazkodjon a működését, fennmaradását érintő igényekhez.

Függetlenül az intézményes csatornák működésétől, minden szervezetben keletkezik informális kommunikáció, ahol legalább

23 Csányi Vilmos: *Ime, az ember*. A humánetológus szemével. Budapest, 2015, Libri Kiadó, 23–24.

egy ember mondja, legalább egy hallgatja és legalább egyről szól a beszélgetés. Létrejöttéhez és beindulásához, a terjedéshez nincs feltétlenül szükség bizonytalanságra vagy információhiányra – bár utóbbiak törvényszerűen katalizálják a folyamatot – elegendő az is, ha tudni akarjuk, hogy mi van a társainkkal. Márpedig az ember érdeklődése társai iránt kiapadhatatlan (Barkow 1992).

MINDEN ÁLSZENTNEK MAGA FELÉ HAJLIK A KEZE

A szakirodalomban régóta előforduló felismerés (Gluckman 1963), hogy a pletykában résztvevők a kisebb-nagyobb botrányokon mint normaszegések terjesztésén keresztül folyamatosan fenntartják a normatív igényeket, s újrafogalmazzák/felülírják a csoport ideáljait, eszményeit. Melyek egy része gyakorlatilag betarthatatlan: sok esetben épp a csoport mindennapi szabályait kellene megszegni a teljesítésükhöz, pontosan úgy, mint a szankcionált normaszegéseknél.

Quod licet Iovi, non licet bovi: a csoport az adottságok, feltételek, lehetőségek, körülmények relativizálásával, konszenzusteremtő viszonypontok alkotásával folytonos és direkt módon ad visszajelzést arról, kinél mi fogadható el legitim vétségként, a normaszegés normájának részeként. Hogy ebből miképpen lehet egyensúly, arra már a Biblia is ad útmutatást: „Ne ítéljetek, hogy ne ítéltessetek! Mert amilyen ítélettel ítéltek, olyannal fogtok megítéltetni; és amilyen mértékkel mértek, nektek is olyannal mérnek majd. Miért nézed a szálkát a testvéred szemében, a saját szemedben pedig még a gerendát sem veszed észre? Vagy hogyan mondhatod testvérednek: Hadd vegyem ki a szálkát a szemedből! – miközben ott a gerenda a saját szemedben? Képmutató, vedd ki előbb saját szemedből a gerendát, és akkor majd jól fogsz látni ahhoz, hogy kivehesd testvéred szeméből a szálkát." (Máté evangéliuma, 7,1–5)

Sok ember az ideje jelentős részében nem azért figyeli árgus szemekkel a másik szemében lévő szálkát, hogy arról minél többet megtudjon, hanem azért, hogy összehasonlíthassa a saját szemében lévő gerendával – könnyen lehet, hogy nem is gerenda, hanem az is csak szálka. Ez az összehasonlítás különösen nagy téttel bírhat egy munkahelyen, ahol az előrejutás és az anyagi megbecsülés teljesítményekhez és értékekhez van kötve. Ez pedig versenyt eredményez, ahol a rangsor alakításában nagy szerepe van annak, hogy a cégen belül ki mit gondol – és mond – a többiek reputációjáról, a másikkal való együttműködés, a kooperáció minőségéről.

Ezt azonban nem olyan egyszerű megtudni. Mérlegelés kérdése, hogy mennyit kockáztat az egyén a hatékony monitoring érdekében. Röviden összefoglalva a választ: amennyit hasznosnak tart.

Az információátadás kockázatát szemlélteti az alábbi, Szókratészről szóló történet:

Szókratész egy nap egy ismerősével futott össze az utcán, aki azt mondta:
– Szókratész, akarod tudni, hogy mit hallottam a legjobb barátodról?

– Várj egy pillanatot! – válaszolt Szókratész. – Mielőtt bármit mondanál, szeretném, ha megfelelnél három kérdésre. Ezt hívják a tripla szűrőnek. Az első szűrő az Igazság. Teljesen megbizonyosodtál arról, hogy amit mondani akarsz igaz?

– Nem – válaszolta az ember. – Éppenséggel csak hallottam róla, és...

– Rendben, szóval nem igazán vagy biztos benne, hogy igaz-e vagy nem. Most próbáljuk meg a második szűrőt, a Jóság szűrőjét: az, amit mondani akarsz a barátomról, valami jó dolog?

– Nem, épp ellenkezőleg...

– Szóval – folytatta Szókratész –, valami rosszat akarsz mondani róla, de nem vagy benne biztos, hogy igaz. Semmi baj, a harmadik szűrő még vissza van: a Hasznosság. Amit mondani akarsz a barátomról, az hasznos lesz nekem?

– Nem igazán.

– Nos – vonta le a következtetést Szókratész –, ha mondani akarsz nekem valamit, ami nem igaz, nem jó és nem is hasznos, miért mondanád el egyáltalán?

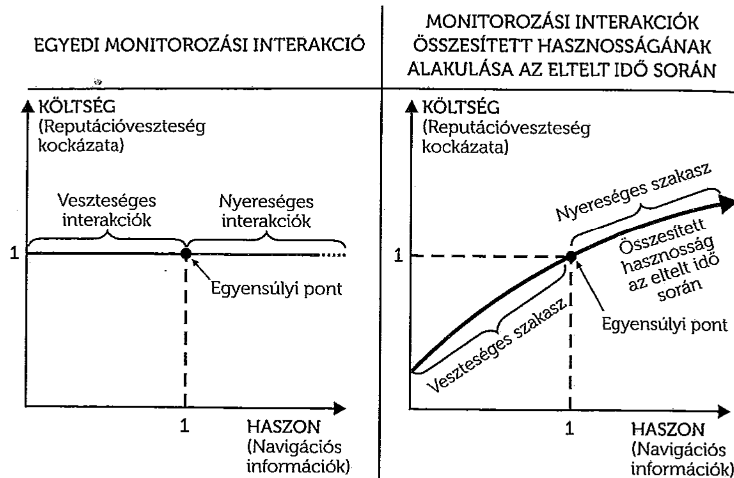
A kockázat azonban feszültséggel jár. A feszültség forrása kétféle lehet: ha az egyén mást mond, mint amit csinál (illetve mást mond, mint amit gondol), vagy ha mást mond, mint a többiek. Vagyis ha az adott egyén külső és belső állapota eltér, illetve, ha véleménye szomszédainak – az ismerőseinek, a társainak – a véleményétől is eltér. A feszültséget nem szeretjük, a feszült kapcsolatokat sem. A feszültség feloldásának egyik módja, ha a külső állapot megváltoztatja a belsőt: ezt hívjuk internalizációnak. A másik lehetőség, ha a belső állapot változtatja meg a külsőt: ez az externalizáció. A monitorozás költségét az egyén csökkentheti: elmesélve és megtudakolva, hogy mások mennyire képmutatóak. E „mások" vagy a közösség jó hírben álló tagjai, vagy a másik ágens számára feltehetőleg fontos, nagy jelentőséggel bíró tagok. Ugyanakkor a pletyka az, ami nem engedi, hogy tartósan sok egyén legyen kétszínű: a környezet bünteti a kétszínűséget. A monitorozás célja, hogy megtudjuk: ki mit gondol. Aki gondolkodásában távol áll a monitorozó egyéntől, azt annál inkább távolítani is akarja az egyén, aki pedig közelebb, azt esetleg még közelebb hozni – ápolni és építeni a vele való kapcsolatot. Végső soron tehát azért beszélgetünk másokkal, hogy eldöntsük: beszélgetünk-e velük. Kérdés, mennyire zavar egy adott embert, ha mást mond, mint amit csinál – és mennyire zavarja az, ha mást mond, mint a többiek. Vagyis, inkább magával van konfliktusban, vagy inkább másokkal? Mennyire lesz tartós állapot a képmutatása, amikor mást mond, mint amit csinál? Mennyire hajlamosak a képmutatásra az emberek?

Ha a fentieket továbbgondoljuk, a közösségre, a csoportra, a szervezetre vonatkozó kérdéseket is feltehetünk. Mitől terjed el egy adott vélemény? Mennyire kifizetődő a monitorozás? Hányszor kerül valaki konfliktusba másokkal és magával ahhoz, hogy hatékonyan monitorozzon? A monitorozás költséges: az ember előhozakodik valamivel – vallomást tesz magával kapcsolatban egy normaszegésről – és emiatt vagy lenézik, vagy könnyen megalázó helyzetbe kerülhet. Jóllehet az előhozakodás egyfajta provokáció is.

Noha költséges, a monitorozás mindazonáltal hasznos is. Az ember egyfelől tudásra tesz szert másokkal kapcsolatban, másfelől ezzel a tudással csökkentheti a további monitorozások költségeit.

Az első monitorozás mindig veszélyes, sőt, a monitorozás jó ideig egyáltalán nem is éri meg. Az egyén a tudás megszerzése miatt végzi a monitorozást, majd a megszerzett tudás birtokában finomítja és optimalizálja a további monitorozást. Eltérő módokon és mértékben monitorozunk: függ a személyiségünktől, az adott helyzettől, és számos más feltételtől is.

A stratégiának az itt a tárgya, hogy az előrukkolással, előhozakodással mennyit áldoz be valaki a saját jó híréből, reputációjából. Az első, aki kezdi, kiadja magát, ám cserébe a másik is kiadja magát. Ehhez azonban arra van szükség, hogy legyen minél több közös ismerős, hogy tudjanak róluk beszélni. Jellemző az is, hogy kit emlegetnek: olyanokról kell beszélni, akiknek a szóba hozásával minél több információt lehet nyerni, minél kevesebb reputációvesztéssel. A megszerzett információ birtokában az egyén kommunikációja hatékonyabb lesz: ez a hasznosság, a kommunikáció költségének a csökkenése. A haszon azon keresztül éri az egyént, hogy megtudja, kinek a társaságában viselkedhet biztonságosan.



A kezdeti időszakban az egyén számára még nem éri meg a monitorozás, hiszen az adott kollégák, valamint a helyi kapcsolati és érdekviszonyok ismeretének hiányában szükségszerűen több olyan kommunikációs aktusban vesz részt, ahol saját reputációveszteségének kockázata (a monitorozás költsége) meghaladja a begyűjtött navigációs információk értékét (a monitorozás hasznát). Ez tehát az elkerülhetetlen *veszteséges szakasz*, ahol Σ *interakciós nyereség* < Σ *interakciós veszteség.*

A megfelelő tapasztalatok megszerzésével, illetve saját kommunikációs stratégiájának kalibrálásával aztán az illető jellemzően egyre jobb kommunikációs *deal*eket köt, vagyis egyre több nyereséges interakcióban vesz részt, így az idő előrehaladtával előbb-utóbb eljut az *egyensúlyi pontra*, ahol teljesül, hogy Σ *interakciós nyereség* = Σ *interakciós veszteség*. A fejlődés persze a beilleszkedéssel sem áll meg, s a pozitív tendencia általában tovább folytatódik, ami már átvezet monitorozási interakciók *nyereséges szakaszába*, ahol Σ *interakciós nyereség* > Σ *interakciós veszteség.*

(Fontos kiemelni, hogy a fenti folyamat esetében – ahogy azt a jobb oldali ábrán lévő görbe megjeleníti – kumulált hasznosságról van szó. Ahhoz, hogy az egyén eljusson az egyensúlyi pontba, már a veszteséges szakasz második felében is teljesülnie kell annak, hogy kommunikációs aktusait a nyereséges információcserék dominálják – kiegyenlítve az addigi veszteségeket.)

Egy ideig a terjedés dinamikájáról beszélhetünk, utána a dinamika terjedéséről. Amikor két ember kommunikál, ez mindkettejük számára hasznos, ám a kérdés a beszélgetéseikből származó benyomások, tapasztalatok összegződése.

Vagyis: mennyire szavahihető valaki? Milyen a híre? Vagy: mennyire szavahihető az utolsó megszólalása? Az információnak önmagában nincs értéke, csak a kommunikáció által lesz: minden információ személyre szabott – miközben a teljes rendszer pillanatnyi állapotától is függ a „kifizetés".

Nem mindenki azt tartja kínosnak, kellemetlennek, ami eltér az átlagtól. Van sok dolog, amiről tudjuk, hogy nem tilos – de van, aki nem tudja, hogy ciki-e vagy sem. Az ember akkor jár rosszul a kommunikáció során, amikor:

- nem válaszolhatja azt, amit szeretne
- nem viselkedhet úgy, ahogy szeretne
- nem tudja, mit kellene válaszolnia, vagy hogyan kellene viselkednie

Két személy közti kommunikációban nem lehet eldönteni, ki járt jól: gyakran csak azért beszélgetünk, hogy megtudjuk – letapogassuk –, a többiek szerint mi ciki és mi nem az. Azért beszélgetünk, hogy összehangoljuk a normáinkat. Hiszen van, ami formálisan nem ciki, ám informálisan az – például az iskolában a stréberség, a szervezetben a főnöknek való hízelgés.

A monitorozás helyzete attól aszimmetrikus, hogy valakinek el kell kezdenie – és aki elkezdi, az bizony kockáztat. Az előhozakodás ugyanis többnyire rákérdezéssel történik, és nem igaz, hogy kérdezni ingyen van. Aki kérdez, már a kérdésével elárul magáról valamit. *Szerinted pénteken legkorábban mikor lehet hazamenni anélkül, hogy szólnánk?* Aki kérdez, elárulta magáról, hogy pénteken a lehető legkorábban szeretni elmenni a munkahelyéről – mint a többség, egyébként.

Ám az egyén önmagával is konfliktusba kerülhet, nemcsak a környezetével. Normákból is egyre több van: a technológia, a népességrobbanás, a társadalmi változások generálják az újakat. A normaszegés pedig „frissíti", aktualizálja őket, hiszen számtalan ütközés, fennakadás lenne, ha minden norma be lenne tartva. A különböző diverzitások is új és új sokféleséget hoznak létre. A normaszegés egyfajta lépték, mely biztosítja, hogy a *top-down* irányítás kanonizációval követhesse a *bottom-up* változásokat.

Ha nem lenne normaszegés, kihalna az emberiség, elpusztulna az élet: a kultúra evolúcióját is a normaszegés biztosítja. A rendszer egésze lesz flexibilisebb, többféle választ ad egy problémára, és ezzel megnő a valószínűsége, hogy jó választ ad rá.

Nem független az információtól, hogy hol és hogyan tud terjedni. Az információ, mely részben egy tulajdonnévből áll – ez a definícióban említett ismerhető szereplő –, részben pedig az illetőre vonatkozó normaszegésből, a normáról magáról szóló információ terjedését is támogatja.

Amikor *A, az információ közlője* normaszegést kommunikál *B*-nek *C*-ről, akkor beszélhetünk pletykáról. Minél erősebb *C, a témaszemély* és *B, a befogadó* kapcsolata, és minél inkább normaszegést jelent *B* számára, amit *C*-ről hall, annál inkább hatnak a hallottak *B*-re, és annál nagyobb valószínűséggel változtatják meg *B* viselkedését és gondolkodását. *C* megítélését tehát a becslés és az információ közti különbség módosítja. Méghozzá *A*-nak a becslése: neki kell *B* viszonyulását megbecsülni annak alapján, hogyan vélekedik az adott információról, illetve hogy számára a témaszemély mennyire erős vagy gyenge kapcsolat.

A-nak ez a becslése kulcsfontosságú: hogy mennyire fog könynyen elterjedni egy vélemény, nagyban meghatározza, hogy kitől, a társas hálózat mely pontjáról indul ki. Jó ugyanis az, akiről a jók azt mondják, hogy jó. Másfelől, aki alacsony reputációjú egyeddel működik együtt, maga is veszít a saját reputációjából. A vélemény terjedését emellett az is befolyásolja, hogy hány ismerőse van annak, aki gyakrabban, és hány annak, aki ritkábban váltja a véleményét.

Képzeljük el, hogy feltesszük néhány embernek az alábbi két kérdést:

Elmondja-e ön az ismerőseinek, ha elfelejt születésnapi ajándékot venni egy családtagjának?

Előfordult-e már ez önnel?

Aki nem mondja el vétkét a többieknek, de bevallja, hogy megesik vele az ilyesmi, ugyanolyan igaz embernek tekinthető, mint aki elmondja, és bevallja, hogy volt is már erre példa, aki pedig mindkét kérdésre nemmel válaszol, az a saját álszentségét illetően mondható őszinte embernek. Pedig ritkán hallunk ilyen mondatot: „igen, kimondottan képmutató vagyok..."

A képmutatás bevallása igazi paradoxon: valójában az derül ki ilyenkor, hogy különbözik a külső (mutatott) és belső (követett) véleményük. Ám mit kezdjünk azokkal, akik az első kérdésre igennel válaszolnak, a másodikra pedig nemmel? Közöttük rejtőzhetnek a valódi képmutatók: az álszentség mérése nehézkes.

Nézzük meg a képmutatás folyamatát alaposabban!

Tételezzük fel, hogy egy adott csoport adott tagjai egy adott témával kapcsolatban kétféle véleménnyel bírnak, vagyis kétféle véleményt mutatnak kifelé. Legyen ez a téma a szerencsejáték: lesznek, akik elítélő véleményt mutatnak a szerencsejátékkal kapcsolatban, s lesznek, akik nyíltan vállalják, hogy örömmel vesznek részt benne. Igen ám, de mindkét csoportban kétféle egyénről beszélhetünk. Az első elítélő véleményt képvisel a szerencsejátékkal kapcsolatban, és ezt így is gondolja. Ám a szerencsejátékot elítélők csoportjában képmutatók is vannak: akik fennhangon szidalmazzák ugyan a szerencsejátékokat, valójában azonban semmi kifogásuk ellene, még az is lehet, hogy titokban maguk is játszanak.

Hasonló a helyzet a szerencsejátékot pártolók csoportjában is. Lesznek, akik pártolják a szerencsejátékot, és valóban szeretik is ezt az időtöltést, míg mások valamilyen okból ugyan játékpártinak

mutatkoznak, a szívük mélyén azonban elítélik, talán léhának vagy veszélyesnek is tartják ezt a szórakozást.

Mindkét csoportban az számít képmutatónak, aki mást mond, mint amit gondol. Amikor viszont egy fennen elítélő, magában pártoló egyénből a szerencsejátékot őszintén – kívül és belül is – elfogadó lesz, internalizációról beszélünk. Emberünk a gondolkodását változtatja meg, immár ugyanazt gondolja, mint amit mond, vagyis nemcsak dicséri a szerencsejátékokat, hanem helyénvalónak is tartja, hogy aki akar, játszhat ezen a módon. Ha fordítva történik a folyamat, akkor bizony emberünket megfertőzte a szomszédja: ilyen értelemben nem a vélemény elterjedéséről és eltűnéséről beszélhetünk, hanem az egyének külső rétegében való eltűnéséről.

A terjedést az is befolyásolja, hogy a hálózatban kinek a képmutatása bír a legnagyobb hatással. Ebben az értelemben nem az számít, hogy mit gondolunk, hanem, hogy miből van a gerincünk: a lényeg, hogy az egyének mennyire őszinték – s nem az, hogy milyen képet mutatnak magukról.

A külvilág az egyén külső viselkedésén keresztül hat a belső változásaira – a közmorál nem más, mint a külső vélemények többsége. A nagy kérdés pedig a képmutatás invázióképessége.

A képmutatás megváltozásában az egyik legnagyobb szerepet a pletyka játssza, az alábbiakban nézzük meg, hogyan. Kézenfekvő feltevés lenne, hogy a leleplezés, a lebuktatás aktusával, ám látni fogjuk, hogy a helyzet ennél bonyolultabb.

Mert mit is csinál a képmutatásról szóló történetet mondó, terjesztő egyén? Ő is, mint a csoport egyik tagja, pártoló vagy ellenző, s mint ilyen, lehet kívül-belül őszinte vagy éppenséggel képmutató. Nem tudjuk, melyik. Mint az információ továbbítója, elmondja egy társának, hogy közös ismerősük, aki hangosan ellenzi a szerencsejátékot, valójában titokban szívesen játssza – vagyis nem az, akinek mondja, mutatja magát. A pletyka tehát a képmutatásról szóló információ a társas háromszögben (Heider 2003).

Az információ közlője persze azért beszél a kiválasztott befogadóhoz, mert a külső véleményük megegyezik. Valamint azért is, mert úgy véli, társa nem tudja a harmadik félről, hogy képmutató, és mihamarabb fel akarja világosítani. Igen, a közlő „csak jót akar" – így tette mindenképpen kapcsolaterősítőnek mondható.

Vagyis a külső vélemény egyezésekor beszélgetni érdemes, mert így lehet megtudni, milyen a másik belső véleménye. Aztán ha kiderül, hogy a belső vélemény is egyezik, akkor már a kapcsolatteremtés is megéri. Nem feledkezhetünk meg azonban arról a korántsem ritka helyzetről, amikor az információ alaptalan, vagyis megkülönböztetést kell tennünk igaz és valótlan információ között. Igaznak számít abban az esetben, ha a közlő elmondja a befogadónak, hogy a harmadik személy képmutató, és az illető valóban az is. Nem igaz viszont, ha ugyanez a történet hangzik el, ugyanazok között – ám a harmadik fél valójában nem képmutató. Ennek a helyzetnek van egy minősített alesete, amely stratégiai szándékot tükröz, nevezetesen, ha a közlő szándékosan hazudik. Ebben az esetben beszélünk rágalmazásról. Akkor sem igaz a terjesztett hír, ha a közlő „csak" téved, de szilárd meggyőződéssel meséli hallgatójának, hogy társuk képmutató.

Mi a célja a közlőnek mindezzel – és itt a fent bemutatott háromféle változat bármelyikére vonatkozik a kérdés: miért mondja el valaki másoknak, hogy ez és ez a közös ismerős képmutató? A képmutatásról szóló információ átadásával a közlő csökkenteni kívánja a befogadó szemében a szóban forgó harmadik reputációját és kooperációs értékét. Ne higgy neki, mert megbízhatatlan, és rosszul jársz vele, ha adsz a szavára! Ne kezdj vele, ne dolgozzatok együtt, mert meglátod, pórul jársz! – ezek a közlő sugallatai a befogadó számára még akkor is, ha szó szerint nem is mondja ki. Csak jót akar a társának, felvilágosítani arról, hogy kivel nem érdemes, nem szabad együttműködni.

Tegyük fel, hogy az angyali közlőt a legjobb szándékok hajtják, hogy megmentse a másikat képmutató társuk várható fondorlataitól.

Akkor sem jár rosszul: a normaszegésről szóló történet terjesztésével ő is megismeri beszélgetőpartnerének a belső „színét", véleményét a kooperáció optimalizálása érdekében. A közlő, miközben ad – információt a befogadónak, a kooperáció optimalizálásához –, ugyanakkor el is vesz: a harmadik egyén reputációját csökkenti azáltal, hogy leleplezi képmutató mivoltát. Közben neki magának, vagyis a jószándékú közlőnek a reputációs és a kooperációs értékét is növelheti az, hogy megbízható hírforrásként tekintenek rá a többiek.

Térjünk vissza egy kicsit a lebuktatás aktusához, mely összetettebb, mint amilyennek elsőre gondolnánk. A normaszegésekről beszélgető egyének a felszínen ugyanazt gondolják az adott témáról – szerencsejáték, adócsalás, házasságtörés stb. –, amit eddig a pillanatig harmadik társuk is állított magáról, tehát ez egy *ingroup-outgroup*-helyzet.

A lebuktatás *ab ovo* triádban, háromszögben történik, ez a pletyka lényege. Értelme pedig az egyszerűsítés: átláthatóbbá teszi a csoportviszonyokat, segít forrást megtakarítani, hiszen kiderül, kivel nem éri meg együttműködni. A pletyka a csoport válasza a képmutatással szerzett egyéni haszonra.

Haszon? Mégis, hol itt az üzlet? Nos, az egyénnek azért van szüksége a képmutatásra, hogy azzal növelje a reputációját. A reputáció növelésével megnő az esélye, hogy magasabbra kerüljön a hierarchiában.

Az informális kommunikáció arról ad információt, hogy

- kivel miről beszélgethet az egyén
- kivel miről nem beszélgethet az egyén
- kivel mit csinálhat az egyén
- kivel mit nem csinálhat az egyén.

Evidens, hogy a hierarchiában magas reputációjú egyénhez érdemes kapcsolódni. A hierarchiában való emelkedésnek – nem a cselekvéstől, hanem a kommunikációtól függő – költsége vagy a képmutatás, vagy a pletyka.

Márpedig **ez utóbbi olcsóbb, mint a képmutatás:** jobban megéri irigykedni, mint hencegni. Egyik sem szép dolog, de képmutatók lennénk, ha úgy tennénk, mintha nem lenne mindkettő mélyen jellemző az emberi viselkedésre.

A pletyka, igaz, nem túl sokkal, de olcsóbb: alacsonyabb hálózati kockázattal jár ugyanis, mint a képmutatás. Igaz, hogy kisebb, de azonnali és közvetlen haszonnal kecsegtet: aki hallgatja a történetet, rögtön megtudja, hogy aki mondja, az a társa milyennek tartja a harmadikat, akiről szól. A képmutatás stratégiája hosszabb távú és közvetett hasznot hozhat: az egyén, aki jobbnak mutatja magát, mint amilyen, bízhat abban, hogy jobbnak is fogják tartani a hálózatban, mert hátha azt terjesztik róla, hogy ő jó.

Aki úgy dönt, hogy a képmutatás stratégiáját használja annak érdekében, hogy előbbre jusson a ranglétrán, a reputáció növelésével sokat tehet a célja érdekében. Ám a képmutatás költséges: az egyén saját képmutatása is forrásokat igényel, és a mások képmutatásának a becsléséből is fakadhatnak veszteségek. Az ambiciózus egyénnek el kell találnia, hogy mi a viselkedésben az optimális arány. Ehhez abból kell kiindulnia, hogy minél több emberrel és minél több emberről beszélget valaki, annál jobban meg tudja becsülni, mennyit kell költenie képmutatásra egy adott kapcsolatban.

Csomópontnak, *hub*nak lenni ebből a szempontból igazán kedvező. Odamennek hozzá a többiek, és „fizetik a költséget". A pletykát mint közvetett reputációt adják-veszik a tagok, s az, hogy egymásról, csoporttársakról, vagy témákról beszélnek, a kapcsolat erejét és mélységét is minősíti.

A „képzeld, X adócsaló" jellegű történet implicit módon tartalmazza a közlő mögöttes kérdését is: „mit szólnál, ha kiderülne, hogy adócsaló vagyok?" A befogadó elszörnyülködése vagy vállvonogatása fogja meghatározni, hogy a közlő milyen normaszegést árul el magáról annak fényében, hogy az adott normaszegéssel (az adócsalással kapcsolatban) mit sikerült „letapogatnia" a befogadó reakcióiból.

Nem mindegy, kit tekintenek a csoport tagjai megbízhatónak a többi csoporttársról szóló hírek forrásainak tekintetében. A megbízhatóság ebben az esetben historikus tulajdonság: egyszer már volt megbízható, és még egyszer sem volt megbízhatatlan. A megbízható forrásnak szívesebben mond el a többi egyén is ezt-azt, mert nagyobb az esély, hogy olyasmit mondjon cserébe, amiket még nem hallott.

Hogyan befolyásolja az egyén kockázatvállalási hajlandósága a többi változót? Minél sikeresebb akar lenni, annál pontosabb becslést érdemes tennie arra vonatkozóan, hogy a pletyka menynyivel olcsóbb, mint a képmutatás. A helyes becslés alapja a hálózat ismerete. Minél jobban ismeri valaki a kapcsolathálózatát és minél szorosabbak, erősebbek a kapcsolatok, annál jobban megéri az előbbi, és annál kevésbé éri meg az utóbbi – senki sem próféta a saját hazájában. Ha az ember kevésbé ismeri a hálózatot, akkor fordítva – messziről jött ember azt mond, amit akar.

A normaszegés normájának kommunikációja olyan mechanizmus, mely segít az őszinteség fenntartásában, és csökkenti a képmutatást. Hozzájárul a rendszer egészének az őszinteségéhez, és a rendszerben lévő kooperativitás növekedéséhez. Természetesen nemcsak a csoporttagok normaszegéseiről szóló történetek terjesztésének vagy a képmutatásnak, hanem a leleplezésnek és az eltitkolásnak is vannak költségei.

A normaszegéshez az egyének négyféle módon viszonyulhatnak:

- eltitkolják – nincs kommunikáció
- bevallják – személyes kommunikáció formájában
- a közös *network* más tagjairól terjesztik
- általánosítva tesztelik: a médiából ismert közszereplő normaszegésének említése még kisebb kockázatot jelent, mint egy közös baráté vagy munkatársé – igaz, a monitoring se olyan eredményes. Ebben az esetben, mivel valójában egy ismert hírt adnak tovább, lényegében formális kommunikációról van szó. Például a válással kapcsolatos vélemények, hiedelmek, normaszegések kiválóan monitorozhatóak a sztárpárok válásainak szóba hozásával.

Az adott normaszegés a négy fázison végig is vándorolhat – a történelem során számos példa volt arra, hogy valami tiltott gyümölcsből divattá vált. A négy fázis során változás történik az adott normaszegés elfogadottságával kapcsolatban, és ahol változás történik, ott megnő a képmutatók száma.

7. HÁLÓZATOK A SZERVEZETBEN

BEÁGYAZOTT VISZONYOK

1962-ben a US Air Force (az amerikai légierő) megbízta a RAND Corporationt, hogy dolgozza ki, hogyan lehetne irányítani a rakétákat és a repülőket egy nukleáris csapás utáni helyzetben. Az addigra nagyméretűvé és stratégiailag jelentőssé vált információs hálózatot meg kellett védeni egy atomháború esetén is. Céljuk olyan rendszer kialakítása volt, amely államokat, városokat, katonai létesítményeket kötne össze – központok nélkül. A kialakított hálózatnak minden pontja egyenértékű, önállóan alkot, küld, fogad üzeneteket, amelyek csomagokba szerveződnek, és az induló ponttól tetszőleges úton jutnak el a célig: vagyis egy csomag útja a pontok között kiszámíthatatlan. A rendszer megbízhatósága abban van, hogy a csomag „kerülhet egyet", ha a hálózat megsérülne valahol.

Az MIT és a UCLA (University of California at Los Angeles) segítségével az első kísérleti hálózat 1968-ban állt fel. 1969 őszére elkészült az első csomópont a UCLA-n, decemberben a hálózatot ARPANET névre keresztelték. 1973-ban jött létre a hálózat első nemzetközi kapcsolata Londonnal, közben az eredeti kommunikációs szabványrendszer, a Network Control Protocol helyére

1977-ben a TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol) modell került, ezzel további hálózatok is csatlakozhattak. Nemsokára MILNET néven leszakad a katonai szárny: megszűnik a hálózat ellenőrzése. 1991-ben a CERN (a genfi Részecskefizikai Kutatóintézet) fizikusa, Tim-Berners Lee kidolgozta a World Wide Web hipertextalapú rendszer elvét és megvalósításának módját.

Ritkán szivárog le olyan gyorsan tudományos eredmény a népesség széles rétegeihez, mint a modern hálózatelmélet esetében. Hosszú évek teltek el onnantól kezdve, hogy Erdős Pál és Rényi Alfréd tanulmányozni kezdte a hálózatok matematikáját addig, hogy megjelent Barabási Albert Lászlónak és kutatócsoportjának máig leghíresebb munkája (Barabási Albert és munkatársai 1999), a világháló kapcsolatainak modellezése, amely leírja, hogy a milliárdnál több dokumentumból álló hálón egyik „helyről" a másikra átlagosan tizenkilenc kattintással juthatunk el. E tanulmány tette széles körben ismertté a skálafüggetlen eloszlás fogalmát: a téma kutatóinál jóval többen figyeltek fel arra, hogy egyes elemeknél kevés, míg másoknál nagyon sok kapcsolatot találtak a kutatók. Nemcsak a természettudósok és a társadalomkutatók között, hanem az internet felhasználóinak növekvő táborában is mind többen tulajdonítanak jelentőséget a ténynek, hogy a hálózatokban megkülönböztethetünk központi és periférikus elemeket, s e kapcsolatok számossága magas szórással bír.

Barabási hivatkozik Karinthyra, aki évtizedekkel Milgram eredményei (1967) előtt egy novellájában megjósolja az úgynevezett „hatlépésnyi távolságot": „Annak bizonyításául, hogy a Földgolyó lakossága sokkal közelebb van egymáshoz, mindenféle tekintetben, mint ahogy valaha is volt, próbát ajánlott fel a társaság egyik tagja. Tessék egy akármilyen meghatározható egyént kijelölni a Föld másfél milliárd lakója közül, bármelyik pontján a Földnek – ő fogadást ajánl, hogy legföljebb öt másik egyénen keresztül, kik közül az egyik neki személyes ismerőse, kapcsolatot tud létesíteni az illetővel, csupa közvetlen ismeretség alapon..." (Karinthy Frigyes:

Láncszemek, 1929) A novella ezután „bizonyít", majdnem fél évszázaddal megelőzve a *small world*-elméleteket.

A skálafüggetlen hálózatok felfedezése előtt a „véletlen hálózatok" elmélete határozta meg a tudományos megközelítést: ennek értelmében minden hálózati elemnek ugyanakkora esélye van kapcsolatok létrehozására, mint a többinek, amely elegendő elemszám esetén végül is nagyfokú hasonlósághoz vezet. Ilyen hálózatok természetesen léteznek, ám az önszerveződő hálózatok más mechanizmusok szerint működnek. Amely hálózatokban önszerveződő, azaz emergens módon jönnek létre a kapcsolatok, ott komplex hálózatokról beszélhetünk, s ezekben óhatatlanul kialakulnak a sok kötéssel rendelkező csomópontok, illetve a kevesebb kötéssel bíró, végső esetben elszigetelt elemek.

A skálafüggetlen hálózatok stabilitását vizsgálva Barabásiék olyan alapvető tulajdonságra derítettek fényt, amely a mindennapjait társas hálózatokban töltő egyén számára is izgalmas: a hálózatok a véletlen meghibásodásokkal szemben meglepően ellenállók, robusztusak. Vagyis a csomópontok véletlenszerű eltávolítását extrém elemszám-csökkenésig is el tudták viselni anélkül, hogy a rendszerben stabilitási problémák jelentkeztek volna. Amikor azonban egy másik alkalommal a legtöbb kapcsolódással rendelkező csomópontokat távolították el, a rendszer hamar az összeomlás jeleit mutatta. Míg az erősen kapcsolt elemek a rendszer egyben tartásáért felelősek, addig az úgynevezett gyenge kötések, mint ahogy Mark Granovetter 1973-ban megsejtette, majd Csermely Péter részletesen (2005) vizsgálta, stabilizálják a rendszert. Gyenge kapcsolatok nélkül a hálózat egyben marad ugyan, ám kiszámíthatatlanná válik.

A modern hálózatelmélet eredményeinek gyors terjedésére az egyik magyarázat talán az, hogy szó szerint zsigeri tudásunk van a kisvilágok valós mibenlétéről. Egyfelől régóta tudjuk, hogy szoros összefüggés van a társas szerveződés komplexitása (a csoportméret) nagysága, valamint a kooperatív és manipulatív stratégiákat szabályozó prefrontális kéreg mérete között (Dunbar 2002), másfelől nem hagyható figyelmen kívül, amit Matthew Lieberman 2013-ban megjelent könyvében kifejt, nevezetesen, hogy agyunk hálózatos felépítése és a hálózatosodást szolgáló webkettes lehetőségek között komplex kapcsolat van. Itt kell említést tenni a modern hálózatkutatás társadalomtudományi előzményei közül a konnekcionista világképről is, amely a nyolcvanas években virágzó irányzatként a megismerő embert a számítógép metaforája alapján megérteni igyekvő kognitív tudomány egyfajta alternatívája volt (Pléh 1998). Ebbe a sorba illeszkedik a humánetológia is: Csányi Vilmos az emberi csoportot autonóm individuumnak tekinti: „Az emberi kultúra tagja a nyelv, a tárgyak, a szokások révén állandó kapcsolatban van a csoportja magasabb szintű akció- és gondolkodási folyamataival. Tehát használhatja mások tapasztalatait, akár generációkra visszamenőleg is, de minden csoportgondolatot, csoportakciót saját maga is feldolgoz a maga egyéni elméjében, és a feldolgozás, az egyéni gazdálkodás eredménye a kommunikáció révén visszahat a csoportelmére. Ez az organizáció egyébként feltűnően hasonlít az agy és a neuronok közötti kapcsolatrendszerre" (Csányi 1999b, 134–135.).

Évmilliók óta élünk hálózatokban. A kapcsolatteremtés vágya genetikai örökség is: azok az elődeink maradtak életben és szaporodhattak nagyobb valószínűséggel, akik *network*ben éltek – ezzel növelve a táplálék megszerzésének, a támadók visszaverésének az esélyét.

Viszonyaink, a láthatók és a rejtettek is, emberemlékezet óta központi szerepet töltenek be életünkben.

A hálózatkutatás – művelői szerint – egyébként fiatal tudomány. A filozófia nagy kérdése, hogy kik vagyunk, immár kiegészül azzal, hogy kikkel állunk kapcsolatban. Viszonyainkba ágyazottságunk azt jelenti, hogy együtt kell működnünk társainkkal, mérlegelni szándékaikat, s bár befolyásolnak bennünket, mi is befolyásoljuk őket. Ám a többiekre gyakorolt hatásunk nem ér véget ismerő-

seinkkel, hiszen rajtuk keresztül az ő ismerőseikre is hatunk, s így tetteink azokat is befolyásolhatják, akikkel sohasem találkoztunk.

Az omerta a szicíliai becsületkódexben a hallgatás törvénye. A maffia legfőbb parancsa valójában a terjedés ellentettje, szigora érthető: az élet egyik legalapvetőbb folyamata ellenében rendelkezik. A terjedés témája a természettudományban és a társadalomkutatók számára egyaránt jelentős kérdéseket vet fel, melyek nagy része mind a mai napig megválaszolatlan. Mitől terjed a vélemény? Melyik attribútum változtatásával lehet a legjobban befolyásolni a terjedést? Hogyan kezdődik egy adott folyamat terjedése, s mi a végstádiuma – hogyan hal ki, tűnik el egy szokás, egy divat, egy norma?

Carl Gustav Jung a múlt század elején fogalmazta meg a hírképződés során megfigyelhető változások indítékait. Gondolatmenetét Hankiss Elemér (1983) összefoglalásában idézzük: „...a hírképzés – legalábbis látszólag – személytelen folyamat, s e személytelenség alkalmat ad az embernek arra, hogy – többnyire öntudatlanul – belefogalmazza, belevetítse a továbbadandó hírbe a maga félelmeit és vágyait, indulatait és reményeit. Az ember itt valami fontos dologról beszélhet másokkal úgy, hogy közben megőrzi az »úgy hallottam«, »úgy hírlik« inkognitóját, senki se ellenőrzi, senki se kéri számon, senki se tudja, többnyire még ő maga sem, hogy a hallottakat, amikor továbbadja őket, már észrevétlenül átalakították, átitatták az ő félelmei, vágyai és indulatai... A híresztelés, a hírek továbbadása szolgál az egyébként elfojtott, a társadalmi normák által vagy az ember saját valóságérzete által tiltott érzelmek, vágyak, indulatok, félelmek kifejezésére, szimbolikus kiélésére, a tőlük való katartikus megszabadulásra."[24]

Ha a hálózaton keresztül áramlani kezd valami – egy jó vagy rossz hír, egy fertőző betegség stb. –, akkor ez az egyének közötti

24 Hankiss Elemér: *Társadalmi csapdák. Diagnózisok.* Budapest, 1983, Magvető Kiadó.

közvetlen kapcsolatokon túl a hálózati kapcsolatok teljes rendszerét is kirajzolja. Információkra csak úgy tudunk szert tenni, ha az egész hálózatot egyidejűleg vizsgáljuk, nagy tömegű információ feldolgozására viszont csak nemrég váltunk képessé. A hálózaton – szemben például egy könyvtárral – az információ szétosztva tárolódik, és a hálózati kommunikáció terjedésével csökken a média azon kultivációs szerepe, amely a társadalom és a közönség egészét egységesnek tekintette.

Ám az ember nemcsak arra kíváncsi, hogy mit gondol a másik, hanem arra is, hogy általában az emberek mit gondolnak. Változó, hogy az elmetevékenységeket mekkora csoportban hajtjuk végre. A fejből fejbe plántálódó gondolatok mindig a személyes kapcsolatok keretein belül mozognak. De vajon kitalálhatja-e egy hálózat, mit tervez a másik? Ennek megválaszolásához szükséges a hálózattudat fogalmának bemutatása.

A hálózatkutatók – elsősorban a statisztikus fizika művelői – a globalizálódás és a komputerizáció eredményeképpen korábban elképzelhetetlen mennyiségű elemszámot tudnak vizsgálni. A hálózattudomány vizsgálódásának egyik tárgya a társadalmi kapcsolatrendszer szerkezete, a rendszer szabályszerűségei. A hálózati gondolkodás, mint általános elméleti keret, modelleket szolgáltat. A modellek pedig támogathatják a társadalomtudományi elemzéseket annak kutatásában, hogy a struktúra, valamint a társas tudás (László 1999) hogyan hat a motívumokra, illetve az egymásra ható motívumok hogyan hatnak vissza a struktúrára.

Már az ókorban figyelemre méltóan dokumentált kapcsolatok tömege állott rendelkezésre, de a hozzáférés összehasonlíthatatlanul nagyobb erőfeszítést jelentett, mint ma. Az egész – amely a holisztikus gondolkodási irányzat szerint több mint részeinek összessége – kutatásakor önmagát keresi a társadalom, s miközben feltárulkozik az egyes emberről, adott esetben a kapcsolatairól szóló részlet, hálózati műveleteivel ő is tudást nyer a rendszerről, amivel egyben a topológia generálásához is hozzájárul.

A digitális adatok tömegéből a rendszer eddig ismeretlen vonásai tűnnek elő, s ahogy mind könnyebben férünk hozzá tetszőleges helyről a másik tetszőleges helyen lévő rendszer struktúrájához, ezek már nem csak a kutatók érdeklődését kötik le. S bár szembe kell ugyan néznünk azzal, hogy egyik-másik kapcsolatrendszerünk „ki van terítve", vagyis a világon bárhonnan hozzáférhető és elemezhető, viszonzásképpen a rendszer is felfedi magát a számunkra. Hiszen a hálózattudatból fakadó mintázatok és tartalmak elterjedése visszahat a rendszerre magára. A társadalom aktuális állapotáról egykoron csak jelenléttel lehetett bármilyen információt szerezni, amit az egyidejűség és egyterűség feltételei korlátoztak. Ezzel szemben ma az információhoz való hozzájutás a korrekciót is gyorsítja, s mivel eddig ismeretlen *feedback*-csatornák nyílnak, a 21. század elejétől egyre több példát látunk a hálózatok közötti terjedésre.

AHÁNY VÁLLALAT, ANNYI HÁLÓZAT

A társas hálózatok vizsgálatakor megkülönböztethetünk horizontális és vertikális hálózatosodási formákat. A vertikális hálózatok a társadalmi hierarchia struktúráját követik, amelyben egyértelmű alá-fölérendelt viszonyrendszer nyomán formálódnak a kapcsolatok, illetve áramlik az információ. A horizontális *network* esetében mellérendelt kapcsolatok sokaságáról beszélünk, ahol a hierarchia, bár sok esetben jelen van, mégsem tipizálja a kapcsolatok minőségét.

A vertikális kapcsolatok a formális hálózatokkal mutatnak erősebb összefüggést, hiszen az intézmények, szervezetek nagyrészt hierarchikusan épülnek fel; míg a horizontális kapcsolatok gyakoribbak az informális hálózatok esetében. Informális hálózatnak nevezzük azokat a társadalmi kötelékeket, amelyekben a rendszeres személyközi kommunikációt nem határozza meg az intézményi hierarchia jelentette kultúra. Ettől még a társadalmi hierarchia persze

érvényesülhet, hiszen a társadalomban minden egyénnek megvan a maga státusza, amely viselkedését és kapcsolatainak minőségét is determinálja. A hálózatok alapvető tulajdonsága az egymásba ágyazottság: egyetlen hálózat önmagában nehezen értelmezhető, hiszen önmaga is részhálózatokból épül fel.

Az informális hálózat meghatározza az informális, rejtett szervezet működését is. Mesterséges hálózat a legritkább esetekben lehet életképes a természetes hálózatokkal való szoros együttműködés nélkül. Az önszerveződő közösségi terjedés célja a társas hálózat tartalmainak fenntartása, másolódása, a terjedés, a replikálódás, ezzel pedig a közösségi háló stabilitásához való hozzájárulás.

A legkülönfélébb struktúrákban találhatunk ilyen hálózatokat, amelyek sok tekintetben meghatározzák a társadalom és az azt alkotó egyének személyes életét.

A vállalat, a szervezet általában mesterséges hálózaton alapulva jön létre. Azonban *network* és narratíva szempontjából nem számít, hogy organikus vagy mesterséges a hálózat, mert *network* és narratíva mindkét esetben létezik.

Az egyik típusú hálózat tulajdonságainak megismerése pedig segíti a többi működésének megértését is. A hálózatkutatás állást foglal a pletyka kérdésében. Csermely Péter írja *A rejtett hálózatok ereje* című könyvében: „...a társadalmakban a stabilizációt (a hosszú listának csak néhány elemét sorolva itt fel) a normák, az orvosok, a pszichológusok, a szabályok, a tanárok, a törvények és a zárt közösségek pletykái segítik." (Csermely 2005, 113.)

A vállalat maga is egy hálózat, és minden egyes beosztottnak vannak még házon kívüli hálózatai, ahol lenyomatot hagy a munkahelyéről. Szidja, dicséri, szégyelli-elhallgatja, ajánlja másoknak, vagy éppenséggel lebeszéli őket a választásukról.

A statisztikus fizika hálózatkutatási eredményei azt mutatják, hogy a középpontok teszik stabillá a mindennapi élet hálózatait. Barabási (2013) szerint egy véletlenszerű univerzum nem támogatná az összekötőket, a hálózatok csomópontjait. A csomópont

személyes adottságai folytán a legalkalmasabb arra, hogy a többiek úgy döntsenek: érdemes abban a körben lenni, amelynek ő a lelke, motorja. Mobilitásuk, tájékozottságuk és aktív jelenlétük miatt referenciának számítanak, emiatt emlegetettségük – és így a közösségi narratívák szerveződésében betöltött szerepük is – jelentős (Nan, Burt és Cook 2001). A csomópontok legjellegzetesebb ismérvei a következők: a kapcsolat-teherbíró képesség és a kapcsolatápolási készség, az átlagosnál nagyobb érdeklődés és kíváncsiság, kiváló memória, tolerancia, a verbális képességek. A gócok nagy része „mindenkivel szót ért".

A csomópont nem feltétlen okosabb, ügyesebb, erősebb, gazdagabb társainál: a csomópont „kapcsolódóbb". Személyre szabottan tudja, milyen elégséges jelzésekkel kell az egyes kapcsolatokat ápolni ahhoz, hogy megmaradjanak, funkcionáljanak.

A hálózati csomópontok már csak kapcsolataik mennyisége nyomán is beláthatóan erősebb hatást képesek gyakorolni környezetükre, amit minőségileg tovább erősít lokális presztízsük, így érdekérvényesítési képességük is kiemelkedő.

Ám a csomópontnak a rejtett szervezetben játszott szerepe értékváltó. A hamelni patkányfogó legendáját sok változatban ismerjük. A legismertebb verziók egyike, röviden: több mint hétszáz éve, 1284 nyarának elején idegen férfi érkezett a patkányok tömegei miatt szenvedő Hameln városába. Jó pénzért elvállalta, hogy eltünteti a rágcsálókat. Különös módszert alkalmazott: varázserejű sípjával becsalta a patkányokat a Weser folyóba. Ám hiába végezte el a munkát, az előre kialkudott összeget mégis megtagadták tőle. Néhány hét múlva újra megjelent, vadászöltözékben. Ismét elővette a bűvös erejű sípot, ám annak hangját most a gyerekek követték: a Koppel-hegybe vezetett több mint százharminc gyermeket, ahonnét azok soha többé nem kerültek elő. Nagy befolyással bír egy szervezet életére, hogy a vezetés hogyan viszonyul a csomópontokhoz, mert egyaránt lehet belőlük a vállalati célokat támogató vagy azokat bomlasztó erő is.

A szervezeti informális kommunikáció esetében a változatlanság kizárt, terjedésére más szabályszerűségek érvényesek. Mivel legáltalánosabb formája a többiekről szóló hírek, történetek továbbmondása az embertől emberig érő közvetlen kommunikációs aktusok során,[25] ezért a közösségi háló kiterjedése, a kapcsolatok heterogenitása meghatározza a terjedést.

Dan Sperber (2001) bizonyos gondolatoknak, például a vallásos hiedelmeknek, a divatoknak, az ételrecepteknek esetenként olyan hatékony terjedést tulajdonít, mely a népesség egészére kiterjed. Sperber terjedéstanát a kapcsolathálózat-kutatás módszertana felől is értelmezhetjük: **háló nélkül nincs terjedés** – vagyis, nemcsak tovább kell adni, be is kell szőni valahová, hogy értelmezhessük. Tehát csak lokális összefüggésekben értelmezhető, ismerhető szereplőről szóló információtól várhatjuk el, hogy terjedni kezd, a természetes kisközösség kapcsolatrendszerének szálai mentén haladva. A hálózat biztosítja-e a terjedést, vagy a terjedés rajzolja-e ki a hálózatot? Kik beszélnek a fizetésemelés elmaradásáról, vagy miről beszélgetnek a gazdasági osztályon?

Warren (1956, 8–11.) szerint egy létező közösségnek a fizikai és lelki biztonságot nyújtó földrajzi elhelyezkedésben öt funkciónak kell megfelelnie. 1. A szocializáció – ezen keresztül jutnak el a közösség tagjai a közös értékrend egyes részeihez. 2. A gazdasági boldogulás – a közösség megélhetést biztosít tagjainak. 3. A társasági élet iránti általános igény teljesítése a részvétel biztosításával. 4. A kontroll, amely megköveteli a közösség értékeinek betartását. 5. Kölcsönös segítségnyújtás mindazon feladatok végrehajtásához, amelyek túl nehezek ahhoz, hogy egy egyedülálló személy megoldja. Warren szerint bármilyenek legyenek a helyi sajátosságok, ezek a funkciók jelen vannak azokban az emberi csoportokban, melyeket

25 Vannak olyan honlapok, amelyek jellegzetességeik miatt a pletykához hasonlóan működnek. Ilyenek például a Glassdoor, a Secret, a Whisper, a Yik-yak, az After School vagy a Rumr. https://www.cnet.com/how-to/anonymous-social-networking-apps-that-are-not-secret/ (Utolsó letöltés: 2017. február 9.)

a szociológusok közösségnek hívnak. A funkciók összekapcsolódása és átfedése által létrejött komplexitás, a fizikai és lelki biztonság az oka annak, hogy egy kimondott vagy megváltoztatott vélemény csak ritkán eredményezi a teljes közösség elutasítását.

Ha a munkatársak mindegyike minden pillanatban átlátná a vállalatnál zajló történéseket, nem lenne szükség az informális kommunikációra. A megfelelő mennyiségben terjedő hírek, sztorik teret biztosítanak az ellentétes véleményáramlatoknak is, és egy ilyen sűrű szövetű kommunikációs közegben kiegyenlítődnek a hibák, az elvétések. A folyamat során tévedések és félreértések is keletkezhetnek a csoporton belül, de a kellőképpen erős közösségi háló kapcsolatokat jelentő szálai mentén ezek előbb-utóbb lebomlanak vagy semlegesülnek. Nem is azért, mert igazak vagy sem, hanem mert egybeesnek a csoport ítéletével vagy ellentmondanak annak. Az elfogadhatóság mércéje nem a referenciális igazság, hanem a közösség, a csoport elvárásainak, bizalmi szokásainak (kinek hiszünk, kinek nem) kérdése. Az informális kommunikáció működteti és teszteli ezeket a közmegegyezéseket, miközben anyaggal látja el a hálózatot. Vagyis egyaránt számít, hogy mi terjed, és az is, hogyan.

Az informális kommunikáció terjedésében mindenki érintett: vagy mondja, hallja, vagy róla szól. Az egyén maga ennek megfelelően három szerepben jelenhet meg: a vevő (befogadó), az adó (közlő, adatközlő), illetve a történet hőse, a témaszemély. Az adó és a vevő egymás számára is adnak információt, s a vevőből ugyanazon tartalmi egységnek a következő továbbadása, transzformációja, terjesztési lépése során adó lesz.

HÁLÓZATTUDAT: TUDJUK, HOGY TUDJÁTOK, HOGY TUDJUK

Az evolúciós pszichológia szerint lelki jellegzetességeink az evolúció termékei, melyek a vadászó és gyűjtögető életmód több százezer éve alatt alakultak ki. A magatartás a környezethez való alkalmazkodás eszköze, mely a túlélést és a szaporodást szolgálja (Barkow 1992). Az evolúciós pszichológia elméletének alapgondolata, hogy a cél modern világunkban is a különböző problémák adaptív megoldása: ennek alapján lehetséges tehát, hogy azok a hasznos mechanizmusok jutnak át a természetes kiválasztódáson és maradnak fenn, melyek az egyén túlélését vagy a szaporodást támogatják (Buss, 1995/2001; Cosmides és Tooby, 1997/2001). Eleinte nem látszott kifejezetten adaptívnak, később azonban az evolúciós pszichológia látókörébe került az empátia és az altruizmus mellett a pletyka is (Bereczkei 2003), melynek kialakulására és funkciójának kérdéseire Dunbar az úttörők egyikeként ad evolúciós magyarázatot. Tévedés lenne azt hinni, hogy a pletykához legalább két emberre van szükség: legalább száznegyvenre – ez Dunbar nexus-száma, amellyel a rendszeres közvetlen kommunikáció szempontjából a még és a már elviselhető nagyságú csoportlétszámot jellemzi. Dunbar nagy sikerű és izgalmas könyve nyomán (Dunbar 1996) a humánetológusok „kurkászó beszélgetésnek" hívják azt a csevegést, amely nem egy konkrét információ megszerzésének vagy átadásának szükségletéből fakad, hanem a „mi újság?", „hogy vagy?" kérdésekkel kezdődik, és valójában az érzelmi kapcsolatok megerősítésével folytatódik.

Pléh Csaba összefoglalása alapján (1998a) a főemlősök agyméretének fejlődését elemző Dunbar elméletének egyik lényeges pontja, hogy az agyméret növekedésével nő az együtt élő csoportok mérete is. Az ősi állapotban a *Homo sapiens*nél ez a már említett 140 fős csoportokat jelenti, s ez figyelhető meg a mai primitív társadalmakban, faluközösségekben is. Ilyen nagy csoportokban a kurkászó viselkedés, amely a főemlősöknél az agressziót is csökkenti,

már nem lehet hatékony. Az agymérettel megnőtt csoportméretnek megfelelően megnőtt a kurkászásra fordított idő is.

A nagyobb csoportok előnyt élveznek versenyhelyzetekben. Nagyobb csoportok viszont csak akkor alakulhatnak ki, ha az agyméret is megnő, mert az agynak a feladata a társas kapcsolatok, az azokra vonatkozó minden lényeges információ nyilvántartása. A kurkászás során elvileg 3-8 fős összetartó csoportok (amelyekben a kurkászásnak köszönhetően alacsony az egymással szembeni agresszió) jelennek meg a „nagycsoporton" belül, és megvédik a csoporttagokat a külső támadókkal szemben.

Dunbar szerint az emberi csoportok létszáma olyan nagy, hogy ha a társasági kapcsolatokat a hagyományos módon szeretnénk ápolni, akkor az ébren töltött időnk több mint negyven százalékát kellene kurkászással töltenünk. Ehelyett az új viselkedésforma, a kurkászó beszélgetés lehetővé teszi, hogy egyszerre többekkel is kurkásszunk, másrészt beszélgetés közben csinálhatunk mást is, ami időmegtakarítást jelent. A nyelv, mint egy új társadalmi összetartó erő, mintegy optimalizálja a kurkászás feladatát. Elsődleges funkciója Dunbar szerint ugyanis nem a leírás, de nem is a narráció, hanem a *small talk*, a kapcsolatok „karbantartása" (6-8 fős csoportokban egyszerre többekkel is létesíthetünk kapcsolatot), amely a védelmet és az összetartást biztosítja, a nagycsoporton belüli kisebb csoportok egymás felé irányuló támogatását és védelmét.

Gluckman szerint a pletyka definiálja a csoportot, vagyis, aki egy csoport részének akarja érezni magát, annak a legfontosabb, hogy ismerje az adott csoport tagjairól szóló aktuális történeteket. Ezek ugyanis nemcsak más csoportoktól választják el az adott közösséget, de a csoporton belüli hierarchiáknak is hű lenyomatai.

Az online térben hálózatosodó kapcsolatok esetében a megfigyelt a hálózat – az emberi társadalomé –, a megfigyelő pedig ezúttal nem egy egyed, a kíváncsi tudós, hanem elektronikusan egymást naprakészen informáló egyedek csapata. Vagyis egy hálózat figyel egy másik hálózatot, a kettő azonban nem választható el egymástól.

Egyéni szinten sem. Az elmeteória szerint a másik ember a miénkhez hasonló elmével rendelkezik. Premack és Woodruff nevéhez (1978) fűződik a *theory of mind* kifejezés megalkotása, mások pedig a viselkedés-attribúciót és az elme-attribúciót különböztetik meg (Whiten szerk. 1991). Az első esetben az egyed figyelembe veszi, hogy a másik miként szokott viselkedni, a második esetben pedig, hogy mi van a fejében. Poe *Az ellopott levél* című novellájában Dupin és az egyes szám első személyű elbeszélő párbeszéde mutat be ilyen jellegű elmetulajdonítást: „...A nyolcéves fiúcska, akiről beszélek, elnyerte az iskola valamennyi golyóját... Iskolatársai azt mondják róla, hogy szerencsés, de én azt kérdezem tőled, mi hát voltaképpen a módszere?

– Azonosítás. A fiú belegondolja magát ellenfele észjárásába.

– Ez az! – felelte Dupin. – És arra a kérdésemre, hogy a fiúcska miképpen érte el a tökéletes gondolati azonosítást, az én kis barátom a következő válasszal szolgált: »Ha ki akarom találni, hogy milyen okos vagy milyen ostoba, milyen jó vagy milyen gonosz valaki, vagy mire gondol abban a pillanatban, akkor igyekszem arckifejezésemet, amennyire csak lehet, az ő arckifejezéséhez igazítani, magamra ölteni vonásait, és bevárni, milyen gondolatok támadnak agyamban, milyen érzések szívemben, amelyek egybevágnak a magamra öltött arckifejezéssel«"[26]

Poe hőse a percepcióteóriát alkalmazza: nem arra figyel, hogy a másik mit tud, hanem hogy mit lát. Dennett (1983) szerint céljaink, szándékaink, terveink fokozatokkal is jellemezhetőek. Az általa leírt négy fokozat alapján a zérusrendű szándék mögött nem érdemes terveket vagy szándékokat, elmebeli mechanizmust keresni. Az elsőrendű szándéknál már felbukkan a cél, ami befolyásolja a viselkedést, a másodrendű szándék esetében valamit azért tesz az egyén, hogy másvalakivel elhitessen valamit, a harmadrendű szán-

26 Edgar Allan Poe: *Elbeszélések. Az ellopott levél.* Pásztor Árpád fordítása. http://mek.oszk.hu/03500/03575/html/01.htm#14 (Utolsó letöltés: 2017. február 9.)

dék esetében pedig azért, hogy a másiknak úgy tűnjön, ő „bevette", amit az el akart hitetni vele. Dennett példájával: „Gyanítom, hogy ön azt fontolgatja, vajon felfogtam-e, hogy milyen nehéz önnek megbizonyosodni, valóban megértette-e, hogy én igazán úgy gondolom, ön képes felismerni hitemet, miszerint ön el akarja nekem magyarázni, hogy a legtöbben a szándékokat csak az ötödik-hatodik szintig tudjuk nyomon követni" (Dennett 1983).

Aki elmeteóriát alkot, nemcsak saját gondolataihoz, hanem másokéhoz is könnyebben hozzáférhet, akárcsak Poe kisfiúja. Csoportosíthat is: ismereteket szerezhet azokról az elképzelésekről, ideákról, amelyek legtöbbünk fejében motoszkálnak. Ha ügyes, alkalmazhatja ismereteit; mozgósíthatja a közös gondolatokat, vagy mozgósíthat olyan elképzeléseket, amelyeket nagy ravaszul közösnek láttat. A becsapást, a hazugságot az elmeteória jelensége teszi lehetővé. Minél magasabb szinten tudja valaki reprezentálni a másik viselkedését és diszpozícióját, annál jobb becsléseket tehet a másik viselkedésére, és annál jobban tudja saját viselkedését optimalizálni.

A dinamikusan változó környezet az egyéneket és a magasabb szintű szerveződéseket is olyan kihívásokkal ütközteti, ahol ez a képesség különösen gyümölcsözőnek bizonyulhat, nemcsak az egyéni becslések, hanem a kooperáció tekintetében is. Paál Tünde és Bereczkei Tamás (2007) vizsgálatai azt mutatták ki, hogy annál több hajlandóságot mutat valaki a társaival folytatott kooperációra, minél fejlettebb elmeolvasó képességgel bír az illető. A vizsgálat során kimondottan szoros összefüggéseket találtak az elmeteória, illetve az empátia és lelkiismeretesség faktorok között. A „jó elmeolvasók" empatikusabbaknak és lelkiismeretesebbeknek mutatkoztak, mint akik gyengébbnek bizonyultak az elmeolvasás terén: Paál és Bereczkei értelmezése alapján a kimagasló elmeolvasó képességgel rendelkezők közt könnyebben jöhet létre a sikeres kooperációhoz szükséges kapcsolat.

Az is számít, hogy az elmetevékenységeket mekkora csoportban hajtjuk végre: Dunbar (2002) szerint összefüggés van az elmeteória és a csoportméret között. A fejből fejbe plántálódó elmeteóriák mindig a személyes kapcsolatok keretein belül mozognak – személyre szabott modelleket manipulálunk. A „tudom, hogy tudod, hogy tudom..." nem a legnagyobb, de kitüntetett léptéke a lehetséges világ megismerési módozatainak. Aki csak teheti, beszél, vagy bármi más módon közöl – másban mossa arcát. Gilbert Ryle aforizmája az evolúciós pszichológia egyik nagy igazságára világít rá: „Gondolataink magunkban tartása bonyolult tevékenység".

A társas hálózat olyan, mint a közerdő (Christakis és Fowler 2010): mindannyian hasznot húzunk belőle, ugyanakkor közös befektetésekre is szükség van, hogy működjön és termékeny maradjon. A társadalmi hálózatok kutatásának egyik izgalmas kortárs vonatkozása a meglepően nagy közérdeklődés, a jelentős médiareflexió és a közösségi alkalmazásoknak (Facebook, Twitter, Wikipédia stb.) az infokommunikációs eszköztár terjedésével együtt növekvő népszerűsége: nevezzük hálózattudatnak. Megjelenése és az ebből fakadó hálózati mintázatok, műveletek, motívumok feltűnése, elterjedése természetesen visszahat a rendszerre magára.

Ha sok ismerősünk ismeri egymást, akkor valószínűleg mélyebben vagyunk informális kapcsolatrendszerünkbe beágyazódva. Akiknek több csoportból vannak olyan ismerőseik, akik nem ismerik egymást, azok a híd szerepét töltik be az egyes csoportok között. Ha ismerőseinknek több kapcsolata van, kevesebb lépésben érhetjük el a hálózat bármely tagját, tehát a közép felé sodródunk, a központban pedig aktívabban terjesztjük a kapcsolatokkal közvetített effektusokat. Ha meg akarjuk érteni önmagunkat, akkor meg kell értenünk a körülöttünk lévő kapcsolatokat, a körülöttünk lévő hálózatokat is. Hiszen az, hogy miről értesülünk, hogyan érezzük magunkat, kibe szeretünk bele, megbetegszünk-e, mennyit keresünk, hogyan szavazunk – mind-mind függ kapcsolataink jellegétől. Viszonyaink mindig jelen vannak, és kisebb-nagyobb mértékben mindig hatnak döntéseinkre, tetteinkre, gondolkodásunkra, érzelmeinkre, sőt vágyainkra is.

Saját tapasztalatainkból tudjuk, hogy a kapcsolatok nem egyszerű dolgok. Lehet rövid vagy élethossziglan tartó, felszínes vagy mély, személyes vagy személytelen: a viszony meghatározása mindig tőlünk függ. Persze szomszédunk lehet a barátunk is egyben, munkatársaink között pedig családtag is akadhat. Miközben ránézünk hálózatainkra, érdemes tudnunk: a hálózat szerkezeti felépítése a mi döntéseink eredménye is. Hatunk arra, hogy hány emberrel szeretnénk kapcsolatba kerülni, és befolyásolhatjuk a családtagjaink és barátaink között fennálló kapcsolatrendszer sűrűségét is – eldönthetjük, milyen mértékben akarunk a kapcsolati hálónk közepében lenni. Kapcsolatrendszerünk, amely körülölel bennünket, meghatározza életünket – akár kényszernek tekintjük, akár szabadon alakíthatónak éljük meg.

KOOPERÁCIÓ

Egymás normaszegéséről terjesztett történeteikkel a csoportok hozzájárulnak közös értékeik kifejezéséhez és fenntartásához, valamint lehetőséget adnak a csoport belső konfliktusainak kontrollálására és szabályozására (Noon és Delbridge 1993). S mivel a jó társalgó előnyöket szerezhet, a modern társadalmakban a verbális kommunikáció befolyásolja a párválasztást (Miller 2000, idézi Bereczkei 2003), a legfőbb cél a saját hírnév fenntartása és növelése (Barkow 1989, idézi Bereczkei 2003). Ez Goffman *facework*-elméletéhez is kapcsolódik, s a társas összehasonlítás kérdéskörét is felveti egyben (Wert és Salovey 2004).

Barkow feltételezi, hogy a közelünkben előforduló személyekkel kapcsolatos témák a legérdekesebbek a számunkra (Barkow 1992, 629.), hiszen így tehetünk szert minél jobb pozícióra közösségünkben, s ő is ad egy magyarázatot az ember pletykálkodási hajlamára. Egy csoporttag sorsát az is meghatározza, hogy mennyire ismeri a

többiek pillanatnyi állapotát. Ha jól, akkor nő az esélye, hogy saját esélyeit is érvényesítse. Ha a hajlam, mely ezt a célt szolgálja, segít a lét- és fajfenntartásban, akkor értelemszerűen öröklődik is, vagyis elterjed.

Lorenz megállapítja (2005), hogy „az ingervevő apparátus és az ingerkibocsátó apparátus ugyanannak a szerves egésznek a részei, és a fajtársak között betöltött közös »hírközlési« funkciójuk szolgálatában mindkettő egyidejűleg és egymással párhuzamosan válik differenciáltabbá". A fejlődésnek azon pontjára értünk ma, amikor globális kommunikációról beszél a tudomány. Ennek a sajátos dolognak, nevezzük jelenségnek vagy folyamatnak, megvan a maga eszköze: az internet, amely ezen differenciálódás eredményeképpen született meg. A kibernetika atyja, Norbert Wiener már 1948-ban kimondta, hogy „... egy társadalmi rendszer az egyedhez hasonló organizáció, amelyet egy kommunikációs rendszer kapcsol össze, és amelynek dinamikájában a visszacsatoláshoz hasonló körfolyamatok fontos szerepet játszanak".

Az informális kommunikáció is csoportprojekció, az internet is az. Az internet megjelenése a nyomtatás elterjedése után a második jelentésmódosító hatás a pletyka kulturális evolúciójában: a hálózatok használatával kialakul a – hálózat által is képviselt – egyidejűség és egyterűség modern percepciója. Ezzel visszakanyarodunk a barkowi és dunbari értelemben vett aranykorhoz, a pleisztocén tisztásaira, ahol a kisebb csoportok könnyen megfigyelhették egymást. Ez magyarázza azt is, hogy az informális kommunikáció tudományos rehabilitációja az internet elterjedésével – és a dinamikusan növekvő digitális adathalmaz elemzésein virágzó hálózatkutatás sikerével – egy időben zajlik.

HIERARCHIA

A formális hierarchia szabályozza az információk útvonalát és az abban résztvevők körét. A hierarchia mindegyik ágában található olyan szint, egy „vízzáró réteg", mely sem felfelé, sem lefelé nem ereszti át az információt. Ebben az értelemben a formális hierarchia szabályozza az informális kommunikáció útvonalát és az abban résztvevők körét is. A vízzáró réteg hatásai mellett nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy a hivatalos, formális belső kommunikációtól idegen tartalmak kizárólag rejtett útvonalakon terjedhetnek (pl. belső hatalmi harcok, szexuális jellegű hírek, fizetések, elbocsátások stb.). Az informális csatornák elsősorban a hasonló beosztásban dolgozó munkatársak közötti együttműködést, a horizontális kooperációt szolgálják, az információtovábbítást és korrekciót – helyettesítve és kiegészítve a formális kooperációt. Ez a funkció azt szabályozza, hogy mikor és hány formális szintet léphet át az informális kommunikáció.

Másról beszélnek lent, mint fent: a közlő társadalmilag közelebb áll a befogadóhoz, mint akiről szó van.

Elias szerint az információ minden eleme, mely a közösség számára ismert egyénekre vonatkozik, a pletyka egységeit képezi. Gluckmanhoz hasonlóan ő sem csak a csoport felől nézi a rejtett információáramlást, hanem a rejtett információáramlás felől is rátekint a csoportra (Elias 2001): „A legszorosabban összekovácsolódott közösség mindenekelőtt az általános érdeklődésre számot tartó hírek jól kitaposott ösvényeivel s még inkább közös érdeklődéssel rendelkezik... a hosszú ideje tartó viszonyok is megerősítik a közös érdeklődést mindaz iránt, ami a csoport tagjaival történik, és megkönnyítik a hírek terjedését. Mindenki tudja, hogy milyen viszonyban áll valaki a többiekkel, és kevés akadálya van a kommunikációnak. A mindenki által ismert személyekről szóló hírek érdekessé teszik az életet. Így a rosszalló pletykák mellett, amelyek főként a jövevényeket érintik, és a dicsérő pletykák mellett, amelyek a beszélő és csoportjának dicsőségét növelik, a pletyka folyama egyszerű hírekből is áll, amelyek csoportokról, barátokról és rokonokról szólnak, és belső érdeklődésre tartanak számot."

Az egyszerű hírek sokasága kell a valóban kiemelkedő érdeklődésre számot tartó, rosszalló vagy méltató hírek emergenciájához, miként hétköznapok nélkül sincsenek ünnepnapok. A hírek ezen önszerveződő módon kialakuló érdekességi értéke mutatja meg a közösség spontán kommunikációs dinamikájának folyton változó hierarchiáját.

REPUTÁCIÓ – IRIGYSÉG A HÁLÓZATBAN

Az irigység az egyetlen élvezet nélküli bűn a főbűnök között. A fösvény a birtoklást, a rest a semmittevést, a torkos vagy a buja ember a test gyönyöreit élvezi, a gőgös a saját kiválóságát, a haragos pedig az agressziót – az irigy ember soha nem elégedett.

Utánzó lényként az ember a másik javát gyakran támadásnak veszi a saját értékei ellen: mintha megfosztanák a boldogságától. Veszteségnek éli meg a másik tárgyait, vagyonát, szépségét, eszét, és ezt a narcisztikus sérülést ráadásul a tehetetlenség érzése is kíséri, amiből az irigység fakad. Ha nem lenne tehetetlenség, feltehetnénk a kérdést: hogy tudtad ilyen jól megcsinálni ezt a nehéz feladatot? Szent Tamás szerint az irigység nem más, mint saját lényünk megfogyatkozása, miközben a másik nem lesz több. Ily módon tehát kapcsolati mechanizmus – hálózatban irigykedünk.

Mivel kapcsolati és viszonyító jellegű, feltételezi az összehasonlítást. Ha ő okosabb nálam, akkor buta vagyok? Saját értékeit a másikéból kiindulva teszi mérlegre a legtöbb ember – vagyis ritkán tudja élvezni, amije van, és gyakran szenved attól, ha társa – kollégája, testvére, barátja – szebb vagy ügyesebb. Az összehasonlítás természetes hajlama pedig a társas lét alapvető struktúrája – egyben

az irigység gyökere. A kapcsolatok hálózatába illeszkedve alakul ki identitásunk, s közben folyton figyeljük a társainkkal való hasonlóságokat és különbségeket. A hálózat monitorozása versenyt, rokonszenvet vagy példakeresést is eredményezhet, sőt Osvát Ernő a kritikát az irigység művészetének nevezte, hiszen az irigység különösen élessé teszi a látást.

Tanít is ez az érzés: megmutatja, miben lenne érdemes változni, fejlődni. Fájdalmat okoz az a különbség, ahol nincs realitás a másikkal versenyre kelni: be nem teljesült vágyak, képességek határait jelzi ez a fájdalom, ami annál nagyobb, minél közelebb van, akihez hasonlítja magát az irigykedő. Hérodotosz szerint minél egyenlőbbek vagyunk, annál irigyebbek is. Francis Bacon szerint minél közelebb vagyunk egymáshoz, annál jobban irigykedünk: a hasonlóság az irigység *par excellence* feltétele – legitimizál. Ilyenkor sajog leginkább a lappangó kérdés: ha egyszer egyformák vagyunk, akkor miért ő, és miért nem én? Nemcsak azért irigyel valaki egy pozíciót, mert vágyik rá, hanem mert az tölti be, akit a legfontosabb versenytársának tart: az irigység gyökere a vágy, hogy felülmúljuk a másikat. Ez a vágy irracionális: nem azért kívánja, mert szüksége van rá, hanem mert a másik rendelkezik vele. Mégis, ilyeténképpen a verseny motivációjának is tekinthetjük, Casanova megfogalmazásában: a szánalmat ajándékba kaptuk, az irigységért meg kell dolgozni.

Az irigység mégsem bennünk, hanem közöttünk lakozik. Interakció eredménye, a kapcsolati hálóba ágyazva jelenik meg. Melegágya a terjeszkedés momentuma, mert központi eleme a másikkal való kapcsolat. Ez a kapcsolati szenvedély mélyen gyökerezik a társadalom dinamikájában, alapmintázata pedig a háromszög, akárcsak a féltékenység esetében. Ketten rivalizálnak egy tárgy, egy érték tekintetében, s amikor az értéket meg akarjuk szerezni, akkor irigyek vagyunk, ha pedig meg akarjuk tartani, akkor féltékenyek. Az irigység tehát vágyból keletkezik, a féltékenység félelemből.

Ám az irigység tárgyát nem azért akarja megszerezni az ember, mert az önmagában érték a számára, hanem mert általa olyanná válhat, mint a másik. Akit az irigység mardos, érveket gyárt magában a másikra vonatkozóan, hiszen ha a hozzá hasonló szebb vagy okosabb nála, az azt jelenti, hogy benne hiba van. Igaz, hogy csinos, de buta. Nem is olyan nagy dolog létrehozni és működtetni egy sikeres munkacsoportot. Elkezdi hát az ember tagadni a vágyott tárgy értékeit, és így megszabadítja magát a tehetetlenség elviselhetetlen frusztrációjától. Vagyis egyfelől az önigazolás mechanizmusa, másfelől az önbecsapás termékeny forrása. Végső soron olyan játszma, ahol csak egymás kárára lehet nyerni, így magában hordozza saját büntetését is. Mert ha kell, saját érdeke ellen is cselekszik néha az irigy, csak hogy a másik kárt szenvedjen: saját javánál fontosabbnak tartja a másik kárát.

Nicholas Christakis idézi a kapcsolathálókról szóló könyvében (Christakis és Fowler 2010) az amerikai humorista, H. L. Mencken méltán híressé vált definícióját, miszerint a gazdagság „az a jövedelemszint, amely legalább évi száz dollárral meghaladja sógornőnk férjének a fizetését". (Hofi Géza megállapítása is ideillik: korrupció az, amiben nem vagyunk benne.) Mencken közérthető módon fogalmazta meg, hogy az emberek számára relatív helyzetük gyakran fontosabb, mint az abszolút. Leginkább azt akarják megszerezni, ami másoknak már megvan, és amire mások is vágynak. A közgazdász John Kenneth Galbraith ezt több mint fél évszázada úgy fogalmazta meg, hogy a fogyasztási kereslet nagy részét nem természetes szükségleteink, hanem társadalmi kényszerek diktálják. Nem annyira annak alapján ítéljük meg anyagi helyzetünket, hogy mennyit keresünk és mennyit fogyasztunk, hanem hogy mennyit keresünk és mennyit fogyasztunk ismeretségi körünkön belül másokhoz képest.

Az irigység tehát társadalmi szenvedély, Mencken poénjának hálózati alapja is van. Két ember, aki a helyzetét a másikéhoz vi-

szonyítja, három lépés távolságra van egymástól. Nem idegenekhez hasonlítjuk magunkat tehát, hanem olyan embereknek akarunk imponálni, akiket ismerünk.

Még egy nagy különbség, például a torkosság bűnével összehasonlítva: az irigységnek mint rejtőzködő szenvedélynek a gonosz pillantáson kívül nincsenek látható jelei, csak utólag lehet bizonyosságot szerezni róla. Például egy feljelentésből. Honnan van ennyi pénze? A társadalmi irigységből, a kölcsönös bizalmatlanság táptalajából fakad a kiegyenlítés szenvedélye, hogy senki ne részesüljön saját osztályát meghaladó érdemekben, a személyes boldogsága tekintetében sem, és még gondolatban se lépjen át ezeken a határokon. A siker természetes következménye, hogy aki kevésbé sikeres, le akarja húzni a másikat, egyúttal az is igaz, hogy sokan abban lelik örömüket, ha mások irigylik őket.

Mint mozgatórugó, az irigység ellentmondásos, mert egyszerre teremti és rombolja a társas kapcsolatokat. Első számú tárgyai Arisztotelész szerint a tisztesség és a reputáció (dicsőség), ami a 21. században a két legkiemelkedőbb vezetői érték.

Az irigység ösztöne a darwini evolúció eredménye, eredete és haszna abban áll, hogy azokat a javakat, amelyekkel az egyed nem rendelkezik, meg kell szereznie a fajtársától, ha erős akar lenni. Ösztönjellegét felismerhetjük annak láttán, amikor egészen kicsi gyerekek nem akarják odaadni játékaikat a társaiknak. Gyermeki hajlamainkon persze az idők során felülkerekedünk, ahogy szocializálódunk, de csak lassan múlik – és sohasem teljesen – a magunkra irányuló negatív érzés, mely felteszi a kérdést: nekünk miért nem sikerült ugyanazt elérni, mint a másiknak. Agresszív versengés éppúgy fakadhat belőle, mint pozitív késztetés, mely arra sarkall, hogy meghaladjuk magunkat.

Az irigység ösztönének erején nem érdemes meglepődni, hiszen, ahogy Norbert Elias találóan rátapintott: „Egy vád kimondása, miként egyébként egy dicsérete is, olyan személyek ellen, akik egyénenként nem érdemlik meg azt, csupán azért, mert az a

vélekedés járja, hogy egy erre érdemes csoporthoz tartoznak, egyetemes jelenség."[27]

CSOPORTARCHETÍPUSOK

Kapcsolataink önszerveződéséből fakadó képződményével azonban jóval nagyobb nyereségre teszünk szert, mint gondolnánk. E haszon megértéséhez ismét a humánetológia eredményeit érdemes segítségül hívni. Csányi Vilmos (1999b) csak azt a viselkedésformát tekinti valódi kommunikációnak, amelyben az intencionalitás kimutatható, vagyis az adó azon törekvése, hogy a vevő elmeállapotát valamiképpen befolyásolja, és a vevőé, hogy odafigyeljen. Ebben az értelmezési keretben az üzenet az a funkció, amelyet az adott kommunikációs jel betölt a leadó agyi modelljében. A Csányi által jellemzett csoportelme fogalma felveti a lehetőséget a fenti kommunikációs modellel összekapcsolt elmeteória csoportszintű kiterjesztésére. A kulturális evolúció kezdeti szakaszában új szerveződési szintre jutó csoportok struktúráját, tevékenységét Csányi egyfajta társas fúzióval, egy új létező, a „csoportlény mint szuperorganizmus" kialakulásával magyarázza, és a csoportlények szelekciója a kulturális evolúció további fázisaihoz vezet. A magasabb szerveződési szinteken az egyedi aktivitások szinkronizálódnak, a csoport tagjai értesülnek az egyedi észlelésekről, és képessé válnak az akciókra, sőt az egyes csoportok közötti egyeztetésre is. A csoportközi egyeztetések a hálózatok közötti szándéktulajdonítás és az *intergroup* narratívumok megjelenését feltételezi, a hálózattudat fejlődéséből fakadó lehetőségek egy része lehetővé teszi az elmeteória csoportszintű kiterjesztését.

Nem lenne szerencsés tagadni, hogy e fejezet írásakor felmerült a gondolat: a hálózattudat és a dennetti elmeteória ilyetén

27 Norbert Elias: Megjegyzések a pletykáról. *Ex Symposion*, 2001, 36–37.

való összekapcsolása valójában csak megismétli Dunbar (1996) kijelentését a csoporttudat és az elmeteória viszonyulásáról. Ám a hálózattudat reflexivitása abban tér el a csoporttudatétól, hogy az infokommunikációs eszköztár használatát is magában foglalja. A 21. század infokommunikációs eszköztára egyidejű, *real time* csoportközi egyeztetést biztosít azáltal, hogy a technológia 1. felgyorsítja az üzenetek célba juttatását; 2. igen nagyszámú befogadó elérését teszi lehetővé; 3. az üzenetek jóval kevésbé vannak kitéve a transzformáció hatásának, mint korábban.

Csányi az evolúciós folyamat végén megjelent új biológiai tulajdonságokat az egyén és a csoport közötti viszony szempontjából vizsgálva öt döntő változást ír le. Ezek közül az ötödik a transzformáció, amely természetesen az alábbiak értelmében egy magasabb szintű szerveződés transzformációjára vonatkozik. Az öt változás, röviden összefoglalva:

1. Közös eszmék: Az ember elfogadja és kívánja csoportja identitását, kritika nélkül hisz csoportja eszméiben – ez lényegében az emberi moralitás megjelenése.

2. Közös akciók: Az ember képes a csoporttagjaival közös akciókra és kooperációra az eszmék által meghatározott keretben.

3. Közös konstrukció: Az eszmék és az akciók lokális, egyedi, érzelmi és racionális analízis alatt állnak, s ennek eredményei visszacsatolódnak a magasabb szintre: az egyén egyidejűleg hozza létre és szenvedi el a csoport által adott szociális realitást.

4. Hűség: Az állatoktól eltérően az ember hűséges a csoportjához, a csoport érdekében képes egyéni és genetikai érdekeivel esetleg ellentétes magatartásra.

5. Transzformáció: a csoportot alkotó emberekből egy új entitás, a magasan szervezett önálló csoportorganizmus alakul ki.

Csányi a fenti öt tulajdonságot rendszerszervező képességnek tekinti: „Minden emberi szerveződés mögött megtaláljuk ezeket a tulajdonságokat. Nemcsak államok, vállalatok, politikai szervezetek működésében lehet ezt kimutatni, hanem a család, a párkapcsolatok és a barátságok szerveződéseiben is" (Csányi 2000, 397–416.).

E rendszerszervező képességek teszik lehetővé, hogy a 21. században a webkettő segítségével jóval gyorsabb *inter-group* csoport-elmetulajdonítás jöhessen létre – és generálhasson akciókat, alakítson ki önszerveződő, mégis globális érvényű konstrukciókat –, mint a pleisztocén korában vagy a 20. század végén. A hálózatok használatával kialakul a – hálózat által is képviselt – egyidejűség és egyterűség modern percepciója.

A lorenzi állítás (1973) tükrében, miszerint történeti teleonomikus szempontból a gépek az ember szervei gyanánt jöttek létre, még világosabb a párhuzam az internet és az informális kommunikáció között, mint közösségi virtuális kommunikáció és közösségi kommunikáció között. Másképp, ahogy Lem írja a *Summa Technologiae*-ben: a jövőben az emberiség minden olyan technológiát plagizálni fog, melyet a természet életfolyamatok formájában hozott létre (Lem, 1972).

Ennek látványos jele a közösségi szűrésre, a *collaborative filtering*re épülő informatikai megoldások terjedése, strukturálódása, a közösség bevonásának professzionalizálása. Az ajánló technikák *(recommendation systems)* felhasználása ma már szükségszerű a könyv, CD, videó és elektronikai eszközök értékesítésében, az online marketingben. A *collaborative filtering* modellje a felhasználóktól származó információk (interakciók, értékelések, vélemények) feldolgozása, a legközelebbi úgynevezett „véleményszomszéd" megtalálása, s ebből ajánlások, jóslatok generálása. A felhasználói interakciók később önálló tartalommá fejlődnek, s az internetes felhasználók virtuális tevékenysége lesz az üzleti algoritmussá. Az informális kommunikáció ebben az értelemben analóg *collaborative filtering*, ahol a *recommendation system* helyett az értékelés és a megosztás *(rating, sharing)* műveletei állíthatók párhuzamba a közösségi kommunikáció folyamataival.

Az emberi csoport fogalmának és tulajdonságainak meghatározása, sajátosságainak feltárása már hosszú ideje jelent izgalmas feladatot a társadalomkutatók számára. Már egy évszázaddal ezelőtt is alapvető megállapítások születtek a téma kapcsán. Mindazonáltal napjainkban, amikor a közösségi média és a webkettő eszközrendszere sorra új jelenségeket teremt az emberi közösségekben – például azáltal, hogy sokkal többen tudnak zárt és nyílt csoportokat létrehozni, mint korábban –, még aktuálisabb a csoport fogalmának megértése. A szervezetekben kialakított, precíz folyamatok összehangolt elvégzésével nagy teljesítményt nyújtó csoportok egészen más formációk, mint őseinknek több tízezer évvel ezelőtt kialakuló közösségei. Fodor László és Kriskó Edina alábbi összefoglalója a legfontosabb csoportjellemzőket írja le.

„A csoportlélektan neves alakja, Jacob L. Moreno szerint a csoport összekötő láncszem az egyén és a társadalom között, vagyis az ember alapvető létformája a csoportos lét. Arisztotelész (i. e. 384–322) szerint az ember nemcsak értelmes, beszélő lény, hanem poliszban, politikai közösségben élő, politikai társas lény *(zoón politikon)* is. A csoportlélektan másik neves alakja, Kurt Lewin pedig azt hangsúlyozza, hogy a csoportot egy új minőség jellemzi, a csoport több mint pusztán a tagjainak az összege (csoporttöbblet).

A csoport egészen általános értelemben egyes emberek szövetsége egy közös cél elérésére. Az alakulás módja szerint megkülönböztethetünk formális és informális, természetes és mesterséges csoportokat. A német szociológus, Ferdinand Tönnies (1885–1936) a magas érzelmi hőfokú, **informális** közösséget *(Gemeinschaft)* és a **formális**, személytelen társaságot *(Gesellschaft)* különíti el. Az amerikai szociológus, Charles Cooley (1864–1929) megkülönbözteti a személyes jellegű **elsődleges** csoportot (pl. család, iskolai osztály, munkahelyi csoport) és a személytelenebb, **másodlagos** csoportot. A természetes csoportok jellemzője a spontán alakulás, szerveződésükben fontos szerep jut a közös értékeknek és érzelmi kapcsolatoknak. A mesterséges csoportokat speciális célból (pl. munkavégzés,

kutatás, gyógyítás, oktatás, vallásgyakorlás) hozzák létre. Létrejöttének és kialakulásának speciális feltételei mellett a mesterséges csoport is érzelmi elkötelezettséget igényel.

Az elsődleges informális csoportokat az jellemzi, hogy spontán jönnek létre, és kis taglétszámmal rendelkeznek. Fontos motiváló erejük a biztonságigény és a valahová tartozás szükséglete.

Minden csoporttag számára adott a szemtől szembeni kapcsolat lehetősége, és a kapcsolatok kialakulásában különösen nagy szerepük van az érzelmi tényezőknek. A csoport szerkezete, működésének módja határozza meg, hogy egy adott közösséget formálisnak vagy informálisnak tekintünk-e.

Az elsődleges csoportok jellemzői:

- szemtől szembeni interakciók
- közös normák
- közös célok
- közös érzelmek
- rokonszenven alapuló kapcsolati háló
- kollektív tudattalan
- belső egyensúly és stabil vonatkoztatási keret a külvilág felé.[28]

A csoportnak az emberiség történetében betöltött jelentősége indokolja, hogy alaposabban szemügyre vegyük jellemzőit. Ebben nagy segítséget nyújt a szépirodalomban és a folklórban fellelhető csoportábrázolások java. Ezek tanulmányozása alapján arra a következtetésre lehet jutni, hogy a csoport értelmezésével kapcsolatban is érdemes az archetípus fogalmával dolgozni. A görög eredetű szó jelentése: őskép. Carl Gustav Jung svájci pszichológus azokat a sémákat, mintázatokat nevezte archetípusnak, melyeket a kollektív tudattalanból származtatott, és egymástól távol élő népek mesekincsében, mitológiáiban közös motívumnak tekintett. Az arche-

28 Fodor László–Kriskó Edina: *A hatékony kommunikáció alapjai.* Budapest, 2014, Noran Libro, 434-435.

típusok lehetővé teszik e távoli kultúrák kommunikációját, ám ez nemcsak térben, hanem az időben is működik. A szegény ember legkisebb gyermeke ma is ugyanazt a jelentést hordozza mindazok számára, akik konkrét vagy elvont értelemben nagy útra, feladatra vállalkoznak. Éppen univerzális jelentésük támogatja, hogy különböző kultúrák ugyanazt a tudást fogadják be – például a legyőzött vagy becsapott óriások történetei a világ számos táján üzenik, hogy az erő és a hatalom nem mindenható. Üzenhet mást is: hogy a nyers erővel szemben nem árt az óvatosság – a legtöbb archetípus többértelmű, jelentésük az adott helyzettől függ.

„Már sokszor megkérdezték, hogy honnan is származnak az archetípusok vagy őskepek? Azt hiszem, eredetüket nem lehet másképpen megmagyarázni, csak ha föltételezzük, hogy ezek az emberiség állandóan ismétlődő tapasztalatainak a lecsapódásai. Az egyik legmegszokottabb és mégis legmélyebb benyomást keltő tapasztalatunk a Nap látszólagos pályafutása. Semmit sem fedezhetünk fel a tudattalanban, legalábbis az ismert fizikai folyamatra vonatkozólag. Ezzel szemben a Nap-hérosz mondáját számtalan változatban találjuk meg. Ez a mítosz alkotja a Nap-archetípust, nem pedig a fizikai folyamat. Ugyanez érvényes a holdjárásokra is. Az archetípus egyfajta készség az azonos vagy hasonló mitikus képzetek újra meg újra való reprodukálására. Úgy látszik tehát, mintha a tudattalanba kizárólag a fizikai folyamatok révén felkeltett szubjektív fantáziaképek vésődnének be. Feltehető ezek szerint, hogy az archetípusok tulajdonképpen a gyakran ismétlődő szubjektív reakciók bevésődései.

Ez a feltételezés természetesen csak kitolja a problémát anélkül, hogy megoldaná. Semmi sem akadályoz meg bennünket annak a feltevésében, hogy bizonyos archetípusok már az állatoknál előfordulnak, hogy tehát az élő szervezet sajátosságai közé tartoznak, vagyis röviden az élet kifejeződései, ami tehát nem szorul további magyarázatra. Az archetípusok, úgy látszik, nemcsak állandóan megismétlődő tipikus tapasztalatok bevésődései, hanem a tapasztalat szerint olyan erők vagy tendenciák is, amelyek ugyanilyen tapasztalatok megismétlésére irányulnak. Ha ugyanis egy archetípus az álomban, a fantáziában, vagy az életben feltűnik, sajátos »befolyást« vagy olyan erőt hoz magával, amely numinózusan, azaz megbűvölően vagy cselekvésre ingerlően hat."[29]

Az archetípusok nagy része egyedi tulajdonságot vagy egyént ábrázol, értelmez. Ám a csoport ősképe mítoszainkon, mondáinkon, meséinken, a szépirodalom alkotásain is nyomot hagy. A történetek főszereplői – nemcsak a hősök, hanem a csoportok – nem a vállalatnak, a szervezetnek az archetípusát mutatják be – ennek amúgy kiterjedt szakirodalma van –, hanem magának az emberi csoportnak, ennek az ősi szerveződésnek az archetípusáról vallanak.

Az egyes példák a csoport tulajdonságai közül sosem az összest, mindig csak egyet-kettőt ábrázolnak; ám e könyv mondandójának fő eleme, a formális és az informális jelleg gyakran felbukkan a csoportot bemutató képekben.

Ilyen a brémai muzsikosokról szóló közismert Grimm-mese is. Az utazó, aki ma a németországi Brémába vetődik, a központban könnyen rátalál a város nevezetességének számító szoborra. Az egymáson álló állatok – a szamár, a kutya, a macska és a kakas – képe elsőre a rangsort, a hierarchiát juttatná az eszünkbe, ám a mese ismeretében tudjuk jól, hogy egészen másról van szó. A kiöregedett, ezért gazdájuk házában kegyvesztetté és számkivetetté vált állatokat sorsközösségük kovácsolja csoporttá, és a különbözőségükön, sokféleségükön alapuló együttműködés emeli fel őket magasabb szintű szerveződési egységgé.

Az útközben összeverődő társaság formálisan – a szamár hivatalos vezetésével – már hosszú távú tervet kovácsol és muzsikusnak készül, ám az élet más fordulatot tartogat a számukra. Kalandos módon betyárok házába keverednek, ahol a szamár az udvaron fek-

29 Carl Gustav Jung: *Bevezetés a tudattalan pszichológiájába*. Budapest, 2003, Európa Könyvkiadó, Nagy Péter fordítása.

szik el, a kutya a küszöbön, a macska a hamuban, a kakas pedig a kakasülőre telepedik. Az egyik betyár visszatér megfigyelőként, ám a macska összekarmolja, a kutya megharapja, a szamár megrúgja, a kakas megcsípi – ő pedig rémülten elmenekül. A bandavezérnek már karmolászó boszorkányról, késsel a lábát szurkáló emberről, az udvaron bunkóval ütlegelő, a tetőről csípéssel támadó ellenségről számol be. A négy kivénhedt állat együttműködése eredményeképp a betyárbanda még a környékről is elmenekül. Vagyis az alacsonyabb rendű állatok, ha jó önszerveződéssel állítják képességeiket a közös cél szolgálatába, akár az erős és hatalmas ember eszén is túljárnak. Az a hír ötlik fel ennek kapcsán, amikor 2013 decemberében egy Boeing 737-es gép pilótája szívinfarktust kapott, amikor a repülő kilenc kilométeres magasságban járt. Miközben a pilótát az utasok között utazó nővér igyekezett ellátni, egy másik utas, Mark Gongol, az amerikai légierő pilótája, válaszolva az utaskísérők segítségkérésére, vállalkozott az utasszállító vezetésére. A gép sikerrel landolt, és a pilóta is túlélte a kalandot.

Ugyanezt a csoportszintű képességet ábrázolja Verne Gyula népszerű regényében, a *Kétévi vakációban*, ahol iskolás gyerekek, kiskamaszok egy hajóbaleset miatt lakatlan szigetre vetődve teremtik meg saját társadalmukat – nemcsak az élelmezés vagy a ruházkodás, de még az oktatás folyamatait is megszervezve. Egy másik ismert szépirodalmi alkotás, William Golding *A legyek ura* című regénye is a civilizáción kívül kerülő gyerekek csoportjának önszerveződését mutatja be. A tragikus eseményekkel teli mű azt mutatja be, hová vezethet a folyamat, ha nincsenek megfelelő szabályok és meghatározott felelősségek.

A brémai muzsikusok diverz csoportja útjuk során informális közösségből formális csoporttá vált, még vezetőjük is lett: a szamár. Egy másik csoport-őskép egy túlformalizált szervezetet mutat be – és azt is, hogy miért vezetett ez a vesztükhöz. Ali Baba történetében a negyven rabló katonai jellegű szervezete nem teszi lehetővé, hogy a váratlan helyzetekre rugalmasan reagáljanak: a negyven rablóból

harmincnyolc azért pusztul el, mert a szervezet merev struktúrája leszoktatta őket a gondolkodásról. Vezérük ugyanis húsz öszvérrel, kereskedő-álruhában indult el Ali Baba háza felé, a rablók az öszvérek hátára kötözött olajostömlőkben lapultak. Ali Baba befogadta az álruhás rablókapitányt, ám egy szolgálóleány lámpájából éppen kifogyott az olaj. Amikor a tömlőkhöz lépett, az egyik bandatag azt hitte, a főnökük az, és megkérdezte, indulhat-e a támadás. A szolgálóleány rájött a cselre, de kapcsolt is azon nyomban: először suttogva megnyugtatta a türelmetlen gazfickókat, majd forró olajat öntve rájuk mindet megölte. Vezérük, ahogy észrevette, mi történt a csapattal, elmenekült – Ali Baba pedig hálából felszabadította az okos leányt.

A negyven rabló esetében kudarcot vallott a csoportszintű képmutatás, ám a trójai faló csele tökéletesen bevált. Az Agamemnón vezette görög seregek és a trójaiak között zajló háború tizedik esztendejében építették az üreges faalkotmányt Ithaka királyának, Odüsszeusznak a javaslatára, akit maga Pallasz Athéné, a bölcsesség istennője inspirált ebben. A hatalmas építmény belsejében katonák rejtőztek, a többi görög harcos pedig látványosan úgy tett, mintha elvonulna a város alól. Kétféle képmutatásnak is tanúi lehetünk: a faló valójában sereg, az elvonulók pedig igazából nem is mentek el, hanem maradtak, egy közeli szigeten. Sőt, egy szökevénynek mutatkozó katona is felbukkan: az Odüsszeusz által betanított Szinón elhiteti Priamosz trójai királlyal, hogy a faló meg fogja védeni a várost. A görög oldalon tehát semmi nem az, aminek látszik. Egyedül Apollón isten papja, Laokoón lát át a szitán, és tiltakozik a lónak a várba való bevontatása ellen, ám a görögök pártján álló Poszeidón tengeristen megöleti kígyóival a papot és fiait. A trójaiak isteni jelnek akarják vélni ezt, és nemcsak hogy bevontatják a lovat, de még nagy mulatságot is rendeznek aznap este.

Szinón csak erre várt: kiengedte társait a falóból, akik felgyújtották Tróját. A lángokban álló város fénye gigantikus fáklyaként jelezte Odüsszeuszék számára is, hogy bevált a csel, jöhetnek vissza.

Trója sorsa megpecsételődött. A trójai faló a *top-down* formalizált képmutatás, röviden a szervezett átverés szimbóluma. Ugyanilyen például a beépített elévülés folyamata, amikor a gyártási folyamatban egy termék vagy alkatrész szándékosan olyan minőségben készül el, hogy a mihamarabbi csere indokolt legyen.

Csoport és csoport között persze minőségileg is nagy a különbség, hiába informális mind a kettő. *A dzsungel könyvé*ben Rudyard Kipling a farkascsapat bemutatásával a kiváló vezető, Akela által létrehozott hatékony minőséget, a szedett-vedett majomhorda ábrázolásával pedig a silány, eredménytelen, csupán lármázásban megtestesülő csoportosulást állítja szembe.

A falkaviselkedés és a társas hierarchia hosszú ideje kedvelt témája a tudományos kutatásnak is. Az egyik legizgalmasabb kérdés, hogy az önálló cselekvésre képes egyedekből álló csoport – például madárraj – miképpen marad rendezett akár igen hosszú távú közös mozgás, repülés közben. Mit kezdenek az útközben támadó egyedi elképzelésekkel, miközben konszenzusra és rendezettségre van szükség a biztonság érdekében, aminek az alapja az egység, a csoport mérete? A madársereglet a csoportarchetípusok között is kiemelt szerepet kap, ikonikusnak számít közöttük a vadludaké. A Nobel-díjas Selma Lagerlöf világhírű regényében a csínytevő fiú, Nils Holgersson arasznyivá zsugorodik, és így kel útra a vadludakkal, járja be egész Svédországot néhány hónap alatt. A csapattaggá váló „kis" Nils kalandjai két világkép összehangolásában segítenek. Apró termete miatt egyfelől másképp lát sok mindent, amin korábban normál termetűként átsiklott, s így más, „fentről" alig látszó részletek is hangsúlyt kaphatnak. Másfelől a magasból, Márton lúd hátáról szemlélve a tájat az úgynevezett *helicopter view* lehetősége mutat meg számára olyan összefüggéseket, melyek a „madártávlat" nélkül soha nem ötlöttek volna a szemébe, nem ragadták volna meg a figyelmét.

Jézus Krisztus tanítványait több megközelítés is „munkatársakként" értelmezi: vele dolgoztak földi életében, s halála után folytatták a vele megkezdett munkát. A világ felé is identifikációként szolgáló csoportkohéziós erőt a vezető máig egyetemes érvényű szavakkal határozza meg: „Arról fogja megtudni mindenki, hogy az én tanítványaim vagytok, ha szeretitek egymást" (János evangéliuma 13,35). Jézusnak és tanítványainak a csoportosulása többek között arról is szól, hogy a kereszténység közösségi ügy – a gyülekezet fogalma maga is általában különböző emberekből álló csoport egysége. A terjesztésre való felszólítás explicit megfogalmazását meg is találjuk a Bibliában: „Jöjjetek utánam, és én emberhalászokká teszlek titeket" (Máté evangéliuma 4,19). Misszióra pedig ezekkel a szavakkal küldte őket: „Íme, én elküldelek titeket, mint juhokat a farkasok közé..." (Máté evangéliuma 10,16) A különleges közösségnek az ige hirdetésében különleges feladata volt, így a terjesztéshez, a rejtettből a nyilvánossá tételhez is határozott irányelveket kaptak: „Amit mondok nektek a sötétben, azt mondjátok el napvilágnál; amit fülbe súgva hallotok, azt hirdessétek a háztetőkről!" (Máté evangéliuma 10,27)

Minden csoport tudja, hogy nem ő a világon az egyetlen csoport – a közös ellenségkép épp olyan magától értetődő „terméke" a csoportlétnek, mint a csapatszellem. Hiszen, ahogy Steinbeck mondta: „Az emberek szeretik, ha valahova tartozunk, lehetőleg oda, ahova ők."

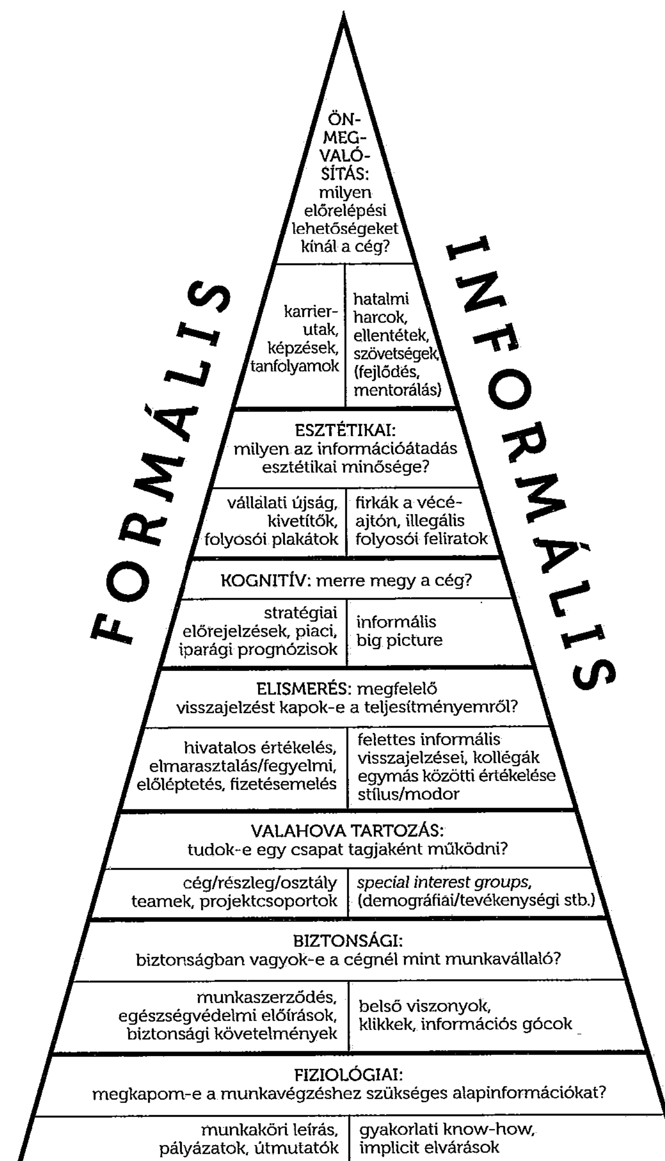
8. PLETYKAKONTROLL

HOGYAN ÍRJUNK BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓS STRATÉGIÁT?

A kommunikáció hat a teljesítményre, a vállalat termékeinek és szolgáltatásainak a minőségére, a belső kapcsolatok és a munkafolyamatok minőségére, a munkavállalók elkötelezettségének és tulajdonosi szemléletének minőségére, a közérzetre, a normakövetésre, a fluktuációra és az adott vállalat hírnevére, a munkáltatói márkára – vagyis üzletileg kritikus tényező.

Miért van szükség belső kommunikációs stratégiára? A munkahely mindig több mint csupán munkahely: közösség, felelős gazdasági szereplő, munkaadó és lokális, regionális tényező is egyben. Sok esetben a napi megélhetést, a szakmai önmegvalósítást és a személyes fejlődést több száz vagy több ezer ember részére is biztosítja.

A Maslow-féle szükségletpiramis egy évtizedek óta ismert elmélet vizualizációja, és bár jó ideje több kritika is éri, ma is kedvelt megközelítési eszköz a társadalomtudományokban, szervezetpszichológiai kutatásokban. Az alábbi ábra azt kívánja szemléltetni, hogy a formális és az informális kommunikáció milyen különböző szükségletekkel van összefüggésben a szervezetben, illetve, hogy milyen témákhoz kapcsolódva kell szem előtt tartani a formális és az informális kommunikáció különbségeit.



A formális és informális kommunikáció szervezeti szükségletekkel kapcsolatos összefüggései.

A vállalati kommunikáció összetett rendszer. Alapvetően formalizált folyamatok vezérlik, és jó esetben ezeken keresztül zajlik a tudásmegosztás, az információcsere. Ám sokszor kialakul egy informális kommunikációs tér is, ha a hivatalos csatorna erőtlen, pontatlan, szakszerűtlenül üzemeltetett. Ez pedig jelentős kockázatokat rejthet magában: torzít, dezinformál, bomlaszt, energiákat köt le és von el a lényeges dolgoktól. Az áramvonalas kommunikáció attól működik jól, hogy a lényegre koncentrál. Kiküszöböl mindent, ami felesleges, és csak azt osztja meg, ami releváns.

A tájékozottság önmagában is értéknövelő tényező: lehetővé teszi, hogy mindenki azt tehesse, ami a dolga, így javul a teljesítmény, a minőség, csökken az ellenőrizhetetlen szóbeszéd, végső soron pedig erősödik a kötődés a vállalathoz.

Természetesen senki nem tud olyan belső kommunikációs stratégiát alkotni, mely minden részletre kiterjed, ám ha készül egy iránymutató dokumentum, akkor ezzel fizikailag is tudatosul a jelentősége. A stratégia megalkotását érdemes kommunikációs audittal kezdeni, mely nemcsak a meglévő csatornákat és a tartalommenedzsmentet világítja át, hanem az informális tér jellegzetességeit is számba veszi. A jó audit megmutatja, mit nem használ senki, mit lehet elhagyni – és azt is, mire építhet a vezetés, melyek azok a népszerű csatornák, útvonalak, tartalmak, melyek létéről esetleg nem is tud a vezetés.

A KOMMUNIKÁCIÓ MINT JUTTATÁS

A jó kommunikáció pénzt hoz, nem pedig visz, mint ahogy sokan gondolják. A vállalati belső kommunikáció természetesen költség, legtöbbször azonban nem, vagy nehezen mérhető a hatása, ráadásul egyfajta *„soft"* dolog.

A munkatársak kompenzációs csomagjában szinte minden esetben olyan tételek is szerepelnek, melyek jelentős pénzbe kerülnek:

ilyenek például a vállalati jóléti események, karácsonyi partik, csapatépítők, év végi ajándékcsomagok. Ez azonban akár veszélyes csapdává is válhat, hiszen minden ajándékcsomag csak akkor jelent értéket a megajándékozottnak, ha abban érezhetően több dolog van, mint előző évben. Ha nem így történik, a gesztusból csalódottság lesz, amely aztán öngerjesztő spirálként visszaüthet, és a dolgozók a korábban említett elégedettségi felmérésben küldenek egyértelmű és fájdalmas üzenetet a „főnökségnek". Az ajándékspirál megint csak kiváltható kommunikációval, amelynek kettős eredménye a valós hangulatjavulás (emlékezzünk, mi a fontos: odafigyelés, párbeszéd, visszajelzés, vagyis a jelenlét), mindez pedig alacsonyabb HR-büdzséből megoldva.

Az a cég, ahol rendszeresen áldoznak a juttatásokra, bőkezű ajándékok és kedvezmények formájában, de nincs idő az elegendőnek érzett közvetlen kommunikációra, előbb-utóbb csapdahelyzetbe kerül. Egy idő után már a legdrágább ajándékokra is csak vállvonogatás lesz a válasz, a leghivalkodóbb étteremben rendezett csoportkarácsony is magától értetődőnek tűnik, mert beáll a *baseline*, magasra kerül a viszonyítási pont, és „semmi nem lesz elég" – egy idő után a juttatásban részesülők úgy érzik, amit kapnak, az nekik jár. Kiváltképp akkor nem elég a törődés, ha a vezetés a bőkezűséggel például az időhiányt szeretné kompenzálni: ha nincs elég alkalom a beosztottak igényeinek megfelelő mélységű beszélgetésekre. A vezetőnek számos egyéb feladata van, a jóízű, szeretetteli beszélgetésekből sosem elég, így a problémára más megoldást kell találni.

Fogadjuk el kiindulópontként, hogy a kommunikáció juttatás. Különösen a metakommunikáció: a szemkontaktus, a váll és a felkar rövid ideig tartó érintése, a reggeli munkakezdet előtti üdvözlő kézfogás vagy odabólintás, a nyílt mosoly mind-mind pozitív és a kapcsolatot, az elkötelezettséget erősítő mozzanat. A bennünk élő ősi ösztönök e gesztusok láttán és érzetekor „könyvelik el", hogy a másik féllel egy csoportba tartozunk. Elmaradásuk hiányt ébreszt

és távolságot teremt, amit az ajándék színházjegy vagy a mikuláskor kiosztott csokifigura önmagában nem tud áthidalni.

Egy kelet-magyarországi, közepes méretű üzemben, ahol zömében nők dolgoznak, történelmileg úgy alakult, hogy a kismamák és a nyugdíjas munkatársak sokáig ingyen étkezést kaphattak a vállalati étkezdében. A szektor (könnyűipar) azonban nem állt még talpra a válságból, ezért a távol-keleti tulajdonos költségcsökkentést írt elő a gyárigazgatónak. Az összes tétel átvizsgálása után kiderült, hogy az ingyenes ebédre nem lesz mód a jövőben. Valaminek az elvétele, ami korábban járt, tipikus demoralizáló helyzet, a hangulatot negatívan befolyásolja. A vezetés ezért szakértői segítséggel állt a kérdéshez, és elkészített egy levelet, amelyben a döntést érthetően, az összefüggéseket is feltárva vezette föl. Az érintettek mindezt hitelesnek érezték, és a felháborodás, lázongás helyett számos írásos és szóbeli köszönet érkezett azért, hogy ez a lehetőség egyáltalán eddig fennállt. A levél nagyságrendileg tizenkét millió forint megtakarítását tette lehetővé úgy, hogy nem hagyott negatív lenyomatot.

Vagyis, „az idő pénz" tételmondat alapján újra megfogalmazva: a kommunikáció pedig juttatás.

A belső kommunikációs stratégia egyik alapvető feladata, hogy a vállalat tulajdonosai, vezetősége részéről megfogalmazott világos, érthető és motiváló célok kommunikációját támogassa. Másfelől támogatnia kell olyan környezet biztosítását is, ahol a teljesítmény felértékelődik, elismerésre talál, és ami egyént és mikroközösséget egyaránt energetizál. Megerősíti és beágyazza a vállalati értékeket és az értékszerkezetet, csatornákat biztosít a problémák eszkalálásához. Ismereteket ad a szervezet jövőképéről: minden könnyebben érthetővé válik, ha elmagyarázzuk a hátteret. A vezetéstől független ügyekben tisztázza, hol születnek a döntések, így demisztifikál számos olyan folyamatot, melyek ártalmas információtorzuláshoz vezethetnének. A hosszabban elhúzódó ügyekben pedig a kommunikáció kommunikációját is biztosítja – hiszen azt is kommunikálni kell, ha éppen nem történt semmi előrelépés, így elejét lehet venni a találgatásoknak.

A vállalati belső kommunikáció legfontosabb mozgatórugói közé tartozik a munkahely biztonsága, az anyagi megbecsülés, a szakmai és erkölcsi elismertség, a büszkeség és a lehetőségek, a munkafolyamatok, az önállóság, a munkakörnyezet. Mindezekről folyamatosan szó esik az informális kommunikációban – így a stratégia sem hagyhatja figyelmen kívül őket. Tematizálásukat az *issue*-menedzsment (a közérdekű ügyek kezelése), a tartalommenedzsment (a kommunikációs folyamatok problémamentes frissítése) és a *corporate storytelling* (vállalati, üzleti történetmesélés) eszköztárai egyaránt szolgálhatják.

Hogy mennyire hatékonyan, azt régóta tudjuk – az alábbi keleti tanmese is ezt támasztja alá.

Példázatok

– Hui Zi mindig példákban beszél – panaszkodott valaki Liang hercegnek. – Ha felséged megtiltaná, hogy példázatokban beszéljen, nem tudná kifejezni magát.

A herceg másnap találkozott Hui Zivel.

– Mostantól egyenes beszédet és nem példázatokat várok tőled!

– Mondjuk, hogy egy ember nem tudja, mi a hajítógép – ellenkezett Hui Zi. – Ha megkérdi tőled, mi az, s te erre azt feleled, hogy a hajítógép olyan, mint a hajítógép, ebből megtudja, milyen a hajítógép?

– Természetesen, nem – felelt a herceg.

– De ha azt mondod neki, a hajítógép olyasmi, mint a bambuszból készített íj, akkor talán jobban megérti?

A herceg bólintott: – Világos.

– Összehasonlítottunk valamit, amit egy ember nem ismer, olyan valamivel, amit ismer, hogy segítsünk neki megismerni az ismeretlent. Ha

nem alkalmazhatok példázatokat, hogyan tegyek világossá dolgokat a számodra?

A herceg igazat adott neki.[30]

Mindazonáltal a belső kommunikációs stratégia nem általános megoldás, hanem viszonyítási pont, egyben a vállalati kultúra alakításának az eszköze. Olyan érdemi tájékoztatási rendszer, amely a szervezet céljainak megvalósítását szolgálja, biztosítva a kétirányú információáramlás feltételeit, visszaszorítva a kommunikációs áttételeket. Ha csökken a közvetítés, ezzel az információ is kevésbé torzul. Megerősíti és optimalizálja a formális kommunikációs csatornákat, eszközöket, folyamatokat, valamint az informális kommunikáció csatornázottságát.

Nem kommunikálni annyit tesz: nem támogatni az együttműködést. Hogy a kooperációt a legnagyobb mértékben szolgálhassa, a belső kommunikációs stratégiát – és mellékleteit, például a kríziskommunikációs stratégiát –, rendszeresen aktualizálni kell.

A belső kommunikációs stratégia céljainak meghatározása biztosítja a kommunikáció fókuszban tartását. A célok mellett az üzenetek kialakítása és az ütemezés a stratégiaalkotás alapvető teendői.

Általánosságban egy évre érdemes stratégiát készíteni – ha rövidebb időtartamra szól, annak többnyire oka van, amit a stratégiában specifikálhatunk: például a változásmenedzsment kommunikációs támogatása a szervezetben.

Minél letisztultabbak a célok, a tervek, a csatornák és az üzenetek, annál jobban biztosítható a mérhetőség és az indikátorok érvényessége. Sokat megmutat a stratégiáról, hogy hányan hasz-

30 Klasszikus kínai tanmesék. http://mek.oszk.hu/00200/00225/00225.htm (Utolsó letöltés: 2017. február 8.)

nálják rendszeresen az intranetet, hányan jönnek el a családi napra, és miért nem ért rá az év emberének választott kolléga átvenni a kitüntetést. A jó stratégiából az is kiderül, hogy a kommunikációs szabályok megszegése milyen következményekkel jár, milyen esetekben milyen szinten lévő vezetők jogosultak szankcionálni.

A vállalati belső kommunikáció párbeszéd, és nem monológ vagy kinyilatkoztatás: ezért a megfelelő rendszer azt is biztosítja, hogy a visszajelzésekre aktívan és lehetőleg azonnal érkezzen reakció.

S mivel egy vállalat működhet több telephelyen, a fizikai elhelyezkedés hatással lehet a *front-office* és a *back-office* kapcsolatára, a kékgalléros és a fehérgalléros munkatársak kommunikációjára, s még számos egyéb adottság befolyásolhatja a belső kommunikáció meghatározottságát, ezért a lehetőségekhez képest érdemes a személyre szabottságra törekedni – *one message, many voices.*

A belső kommunikáció pillérei az eseménynaptár, az akciótervek, a felelősök és a határidők. Ugyanilyen állandó elemei a szervezeti értékekről és küldetésről szóló kulcsüzenetek. Ezek lehetővé teszik a jó gyakorlatok összegyűjtését és megosztását. A kulcsüzenetek átadásának egyik bevált eszköze az úgynevezett *corporate storytelling,* a vállalati történetmesélés.

A belső kommunikáció követi a technológiai fejlődést, ez a *top-down* és a *bottom-up* csatornák kialakításában mutatkozik meg. Figyelembe veszi a különböző dolgozói felmérések eredményét, és iránymutatást tartalmaz a felméréssel kapcsolatos kommunikációra. Nem érdemes megspórolni azt a néhány mondatot, ami elmondja a munkatársaknak, hogy milyen az ő véleményük. Ellenkező esetben szélsőséges találgatások kezdődnek, ahol a leghangosabbak valószínűleg azok lesznek, akik a kérdőívet is negatív hozzáállással töltötték ki, de azt csak a vezetéstől tudhatják meg a többiek, hogy csupán a hangjuk nagy, számuk valójában elhanyagolható. Míg ha magukhoz ragadják ennek a témának a kommunikációját, akkor könnyen kelthetik azt a benyomást a munkatársak zömében, hogy a többség szerint „nem jól mennek itt a dolgok".

A stratégia akkor jó, ha alkalmazásával a vállalat belső kommunikációjáért felelős munkatárs el tudja kerülni a telítődést – ez ugyanis deregulációhoz vezet. Vagyis, a túl sok információ hamar azt az érzést kelti a munkatársakban, hogy magára kell hagyatkoznia, mert a fentről zúduló információ befogadására nincs ideje a munka mellett.

A telítődés mellett az ellentmondások elkerülésében is segít a jó stratégia: az ellentmondások bizonytalansághoz vezetnek, melyek megint csak önszerveződő megoldásokkal „kezelik a helyzetet".

A vállalati belső kommunikációban leggyakrabban használt csatornákat egyirányú és interaktív jellegük alapján csoportosíthatjuk.

Az interaktív csatornák:

- igazgatói látogatás *(leader's visit, director road shows)*
- konferencia és videokonferencia
- blog
- állománygyűlés – hivatalosan interaktív, az esetek nagy részében egyirányú
- igazgató fogadóórája
- Facebook-csoport
- csoportmegbeszélés
- vezetői megbeszélés
- üzemi tanács megbeszélései
- szakszervezet megbeszélései
- bejárás
- éves értékelés
- napindító értekezlet
- hétindító értekezlet
- igazgatói évindító beszéd
- igazgatói évértékelő beszéd
- születésnapok
- vécéfal (ma már sok vállalatnál hivatalos információk jelennek meg a mosdókban elhelyezett plakátokon – ez nem elsősorban a felület kihasználásáról szól, hanem elveszi a dolgozói, gyakran a vezetésről szóló, negatív falfirka elől a helyet)
- ráhangolódás
- munkavédelmi oktatás
- nagyköveti megbeszélés
- reggeli a vezetővel
- tűzvédelmi riadó
- vállalati busz
- vállalati buszmegálló
- öltöző, zuhanyzó, ebédlő, lift, folyosó
- vezető és beosztott megbeszélése: éves értékelés
- bemutatkozik az „X" terület
- munkavállalói felmérések
- sportnap
- családi nap
- nyílt nap
- karácsony
- klubesemény
- önkéntes nap
- gyereknap
- mikulás
- sikerek megünneplése

Egyirányú – passzív – csatornák:

- intranet
- Wikipédia
- információs terminálok, kivetítők
- vállalati honlap
- faliújság
- ötletláda
- e-mail: riport, jegyzőkönyv, igazgatói levél
- nyomtatott anyagok, vállalati magazin

Az egyes csatornák hozzárendelhetők a kommunikációs szintekhez, ezek az alábbiak:

- tulajdonosi kommunikáció
- vállalatcsoport szintű kommunikáció
- ügyvezető igazgató
- igazgatók
- osztályvezetők, területi vezetők
- csoportvezetők
- munkavállalók
- gyakornokok
- kölcsönzött munkaerő
- inaktívak (nyugdíjasok, kismamák)

A belső kommunikáció módjai:

- közvetítés
- tematizálás
- meghatározás
- döntéshozatal
- megnyilvánulás
- értelmezés
- megosztás
- szerepvállalás
- iránymutatás
- kapcsolattartás

A különböző szintek képviselői számára a jó stratégia világos választ ad az alábbi kérdésekre:

- Milyen információkat köteles megosztani a beosztottjaival?
- Kivel és milyen rendszerességgel kommunikál?
- Milyen módon kommunikál?
- Milyen alkalmakkor kommunikál nyilvánosan?
- Milyen csatornákon keresztül kommunikál?

A stratégia rendszeresen frissített iránymutatással rendelkezik a közösségi média használatára vonatkozóan: milyen információkat szabad megosztani a szervezetről és annak működéséről a közösségi média felületein, illetve egyéb nyilvános kommunikációs csatornákon.

A külső és a belső kommunikáció annál jobb, minél integráltabb. A belső kommunikációs stratégia végső soron ugyanarra irányul, mint a szervezeti stratégia maga: a vállalati célok teljesülésére. Mivel a belső kommunikáció útját semmilyen fallal nem lehet eltorlaszolni, ezért sosem szabad megfeledkezni arról, hogy a belső kommunikáció elsődleges célcsoportja is ugyanaz, mint a külső kommunikációé: az ügyfél maga.

KOMMUNIKÁCIÓS HIBÁK MINT A VESZTESÉGEK FORRÁSAI

A pazarlás megszüntetésére törekvő *lean* vezetés elkülönít hét veszteségfajtát, melyek között egyikként ott szerepel a rossz kommunikáció is. Papírforma szerint ebbe beletartoznak a felesleges e-mailek, a forwardok és a cc-k, és minden olyan dokumentum is, amelyet az adott címzett nem igényel, vagy csak átalakítva tudja feldolgozni.

Igen ám, de ha ránézünk a – következőkben kifejtett – többi hat veszteségre, látnunk kell, hogy azok mindegyike egytől-egyig a rossz kommunikációból fakad. Így a várakozásból fakadó veszteségnek is lehet az oka, hiszen várakozási idő az irányítási problémák miatt is keletkezhet. Pontosabban az irányítás hiányából, hiszen nemcsak az alapanyag vagy a félkész termék „tud hiányozni" a szükséges tevékenység megkezdéséhez, hanem az információ is.

Ha pedig a felesleges mozgás veszteségfajtáját vesszük, alapértelmezésként abból indulunk ki, hogy a daraboknak, az eszközöknek az egyik helyről a másikra történő mozgatás közben nem zaj-

lik olyan tevékenység, amely érték lenne a vevő számára. Igaz – de akkor sem, ha loholni kell az utasításért, és ha visszaérve kiderül, hogy mégsem úgy van, mert közben történt valami, amivel az utasítás nem kalkulált. A kommunikáció mindig mozgás is, a felesleges kommunikáció pedig felesleges mozgás.

A *lean* vevőközpontú filozófiája felesleges tevékenységnek nevezi azt a veszteségfajtát is, ami nem viszi közelebb a terméket ahhoz, amit az ügyfél elvár. Ilyen felesleges az a kommunikáció is, ami csak az ellenőrzésért önmagáért születik meg, esetleg valaki úgy véli, hogy ezzel is igazolhatja saját fontosságát. Az idő közben pedig szép csendesen telik...

Látszólag erőltetettnek tűnhet, hogy a nem ergonomikus munkafolyamatokat is a rossz kommunikációhoz soroljuk. Ám gondoljunk csak bele, hogy amikor olvasni kell valamit, amit jóval gyorsabban, magyarázó ikon formájában is meg lehetne érteni, vagy nézni kell, amit hallani lenne jobb, tanulmányozni, amiről egy rövidfilm tizedannyi idő alatt százszor annyit mond – hasonló többletterhelés ez, mint a hibás testtartás. Így pedig épp ugyanolyan többletráfordítást is igényel.

Nézzük a készletet! Ez már csak nem lehet kommunikáció, igaz? Pedig dehogyisnem: levelek, táblázatok, utasítások, szórólapok, szabályzatok ugyanúgy tudnak torlódni és felhalmozódni, sőt a digitális térben néha még jobban, mint a megmunkálók és a szerelők között felgyűlő készletek. Maga a *lean* is készletjellegű veszteségként tartja számon az engedélyezésre váró dokumentumokat – ezek mennyisége tükrözi leginkább a vezetés egyes szintjeinek döntésképtelenségét.

Végezetül, az örök hiba: a hiba maga. Hibás termék vagy szolgáltatás sosem jön létre a kommunikáció hibája nélkül. Ráadásul mennyi felesleges kommunikációs tevékenység és utómunka kapcsolódik hozzá: észreveszik, jelzik, kijavítják... és elnézést kérnek a vevőtől. Mindez megelőzhető vagy csökkenthető a kommunikáció javításával, fejlesztésével.

Mert a kommunikáció is lehet *lean*, sőt annak is kell lennie – ha mégsem az, akkor mérhető a veszteség, amit a hiányosságai okoznak.

AZ ELSŐ SZÁMÚ VEZETŐ MAGÁNYOSSÁGA

A legtöbb beosztottnak határozott véleménye van vezetőjéről: e vélemények között tipikusnak tekinthető, amit az alábbi vicc példáz. Ült a varjú az ágon, és nem csinált semmit. Arra ment a nyuszika és megkérdezte a varjútól: – Varjú koma, nem zavarna, ha én is leülnék ide az árnyékba, és egész nap semmit se csinálnék? – Engem ugyan nem. Ülj csak le és lazíts te is! – mondta a varjú. A nyuszika így is tett. Leült az árnyékba és nem csinált semmit egész nap. Délután aztán arra járt a róka, meglátta a lazító nyuszit, és bekapta. Tanulság: ahhoz, hogy egész nap csak lazsálhass, nagyon magasan kell ülnöd...

Ezt a képet jelentősen befolyásolhatja a vezető a viselkedésével és a kommunikációjával is. Ha kommunikációja hiányos vagy nem megfelelő, akkor a róla alkotott tudásban megjelenő fehér foltokat a fenti vicc konzekvenciájához hasonló véleményekkel fogják kitölteni a munkatársak.

A vezető beosztását kommunikációjának is tükröznie kell: ha ez elmarad, az bizonytalanságot ébreszt a munkatársakban, és ez a bizonytalanság hatással lesz a munkájukra. Vagyis a vezető beosztás kommunikációs kötelezettségekkel is jár.

A vezető kommunikációjának első és leginkább szembeötlő eleme a *megjelenése.* A vezetőnek az ápoltság és a hétköznapi elegancia tekintetében mindig meg kell felelnie a társadalmi elvárásoknak. Soha nem szabad megfeledkeznie arról, hogy a beosztottak az esetek többségében hagyománytisztelők, és kimondva-kimondatlanul elvárják, hogy a főnökük megjelenésével is képviselje a beosztását.

A beosztott alkalmazott sokkal jobban ragaszkodik hagyományos, tradíción alapuló elképzeléseihez a vezetőről, mint azt elsőre gondolnánk. Bármilyen jó vezető is valaki, egyszerűen nem hiteles, ha ápolatlan. Az öltözködés és megjelenés másik alapszabálya, hogy nevetséges lehet, ha valaki túl elegáns vagy alkalomhoz nem illő öltözékben jelenik meg munkahelyén.

A *szóbeli munkahelyi kommunikáció* a vezető és a beosztott között soha nem magánbeszélgetés, akkor sem, ha a társalgás témája adott esetben a magánélet. Ez a gyakorlat szempontjából azt jelenti, hogy a verbális kommunikáció lényegi eleme a beszélgető partnerek közötti térköz, ami a vezető és beosztott kommunikációja esetében legalább szó szerint két lépés távolságot kell, hogy jelentsen. A térbeli távolság szimbolizálja a hierarchiakülönbséget, és kölcsönös tiszteletet biztosít.

A vezető *gesztikulációjával* kapcsolatban az elvárás az, hogy legyen visszafogott. Nem kézjelekkel és grimaszokkal kell, hogy megértesse magát. A beszédet és az érvelést kísérő túlzott gesztikuláció jellemző lehet néhány mediterrán kultúrára, mint például a spanyol vagy az olasz, de Magyarországon jóval visszafogottabb a testbeszéd. Nálunk a túlzott gesztikuláció és mimika az alacsonyabban képzett társadalmi rétegeket jellemzi.

Ugyanennyire jelentős kérdés az érintés. A munkahelyen a dolgozók alapvetően fizikailag nem érintik meg szándékosan egymást. Különösen jó munkatársi kapcsolatban előfordulhat, hogy a vezető például megfogja a vállát a vigasztalásra szoruló beosztottnak. Ám érdemes vigyázni az ilyen helyzetekkel, hogy semmilyen formában se legyen félreérthető – mondjuk szexuális szempontból –, illetve, hogy ne keltse azt a téves képzetet a beosztottban, hogy a vezető anyaian vagy atyaian viszonyul hozzá. Ebben az esetben ugyanis azt hiheti, hogy a vezető érzelmileg is el van kötelezve iránta, azaz a későbbiekben a beosztott megpróbálhat a vezető lelkére hatni, vagy esetleg megpróbálja érzelmileg zsarolni.

A *hangerőre* és a *hanghordozásra* szinte ugyanaz vonatkozik, mint a gesztikulációra. A vezető soha nem emelheti fel a hangját a beosztottal való kommunikáció során: ha mégis megteszi, azonnal kritika érheti, amiért nem tiszteli a másik embert és ordítozik. A kritika attól függetlenül el fog hangzani, hogy a vezetőnek egyébként igaza van-e abban, amit mond – tehát a kiabálás kommunikációs öngól. A kiabálás helyett a határozott hanghordozás képviseli a vezetői álláspontot. Szánalmas a vezető, aki „jófej" akar lenni és bohóckodik. Egyszer az egyébként határozott, szigorú, magas vezető beosztású Katalin lazának szeretett volna tűnni beosztottjainak széles köre előtt. Az egyik munkatárs, aki nem ismerte személyesen, egy ideig döbbenten figyelt, majd megkérdezte a mellette ülőt: „Ez a nő mindig ilyen, vagy most ivott?" A legcélravezetőbb, ha a hanghordozás a helyzethez alkalmazkodik: a monoton zsolozsma sem jó. Beszéd közben a vezető mindig nézzen a beosztott szemébe, ezzel egyúttal azt is elvárja, hogy a beosztott visszanézzen rá és jelét adja annak, hogy érti, amit a vezető közöl vele.

A *szemkontaktus* hatását nem lehet eléggé hangsúlyozni. Ha a beosztott belép a vezető irodájába – akár hívásra, akár önként –, tudat alatt elvárja, hogy a vezető hagyja abba, amivel éppen foglalkozik, nézzen a munkatársra: szenteljen neki figyelmet. Ezért jó, ha a vezető az íróasztalánál ül, ám ha hosszabb beszélgetés bontakozik ki a beosztottal, akkor feláll, és együtt leülnek egy tárgyalóasztalhoz. Amennyiben a vezető nem tudja azonnal abbahagyni, amit csinál, érdemes ezt jelezni, és ha csak lehet, befejeznie a munkáját, ha pedig ez lehetetlen, kérje meg a beosztottat, hogy jöjjön vissza később. Visszás a helyzet, amikor a vezető hosszan várakoztatja a beosztottat, vagy nem emeli fel a fejét, esetleg foghegyről válaszolgat. A kommunikáció nem lesz hatékony, és ellenérzést szülhet a beosztottban, aki úgy érezheti, emberi méltóságában sértették meg. Vagy félni fog a vezetőtől, vagy haragudni rá, vagy a kettőt együtt, de jót semmiképp sem kíván majd a számára, és az elkötelezettsége csökken.

Apróságnak tűnhet, mégis sokan nagy kérdést csinálnak a *tegeződés-magázódás* kérdéséből. Nem véletlenül: azért múlhat sok rajta, mert rengeteg mindent ki lehet vele fejezni. Főleg a magyar nyelvben, hiszen két magázó formulánk is van, melyek stilisztikailag nem egyenértékűek. Az „ön" elegáns, és a tisztelet jele. A „maga" pórias, vagy azt jelenti, hogy a beszélő műveletlen – és egyetlen vezető sem szeretné, hogy ezt gondolják róla –, vagy kimondottan sértő szándékú. A magázódás kommunikációs szempontból hatékony formája az „ön" használata. Még abban az esetben is, ha a beosztott saját nyelvi korlátai következtében csak magázva képes válaszolni. Napjainkban már tökéletesen szalonképtelen az ún. „csendőrpertu", amikor a vezető tegezi a beosztottat, de a beosztott nem meri tegezni a vezetőt. Ez a helyzet egyenértékű egy nyílt hadüzenettel a beosztott felé. Természetesen a jó munkahelyi légkörben előfordulhat, hogy vezető és beosztott kölcsönösen tegeződnek, különösen, ha régebbi az ismeretség közöttük. Vannak cégek, ahol hagyomány, hogy mindenki tegezi egymást. Tegeződve is meg kell tartani azonban a munkahelyi kapcsolat követelte távolságot a kommunikációban. Általánosságban véve a közvetlen beosztottakkal érdemes lehet tegeződni, de a többiekkel inkább a magázódás bizonyul hatékonynak. Nem érdemes túl könnyen összetegeződni, mert ez vissza is üthet: a beosztott tévesen úgy gondolhatja, hogy a tegeződés gesztusával főnöke meg akarja szüntetni a hierarchiakülönbséget. Márpedig a vezetőnek szüksége van a tekintélyre, amit formálisan is meg kell jelenítenie – többek között akár a magázódással. Vannak olyan helyzetek, amikor a szóbeli közlés gyorsabb és talán könnyebb is lenne ugyan, mégis az írásbeli kommunikációt kell a vezetőnek választania, mert a leírt szónak nagyobb ereje van – és nyoma marad. Ilyen a fontos határidők, az engedélyek és a tiltások, illetve a szóbeli figyelmeztetést követő írásbeli figyelmeztetések.

És vannak *témák*, amelyeket illik, és olyanok is, amelyeket semmiképpen sem szabad szóba hozni. A munkahelyen a vezető személyes kapcsolatot is tart fenn a beosztottak közösségével: előfordul, hogy a konkrét munkahelyi közléseken túl személyes beszélgetés alakul ki vezető és beosztottja között. Érdemes az ilyen helyzeteket tudatosan felügyelni. Kezdeményezve: betegséget követően érdeklődve a beosztott egészségi állapotáról, szabadság után pedig rákérdezve, milyen volt a nyaralás. Érzékeny egyensúlyi helyzet ez: a cél, hogy a beosztott érezze, vezetője figyel rá, de nem bonyolódhat túl részletes elbeszélésbe. Ha mégis elkezdene részletekbe menően mesélni, jobb, ha a vezető a tudtára adja, hogy erre nincs ideje: „Sajnálom, hogy félbe kell szakítanom, de várnak rám. Egy szóval azért mondja el: jól érezte magát?" Így a beosztott nem sértődhet meg, de rövidre kell fognia. Ha a kölcsönös bizalom jegyében a beosztott az, aki kérdez a vezetőtől, a vezető válaszolhat kedvesen és természetesen, de anélkül, hogy magánéletéről konkrét információkat adna. Pl.: „Köszönöm, nekem is jólesett a pihenés, szerencsére szép volt az idő is." Ha a vezető itt abbahagyja, ezzel elejét veszi az intim, bizalmaskodó kérdéseknek.

A *bizalmaskodás* máskülönben is kockázatos: ilyen a nevekkel való dobálózás, ismert személyeknek a keresztnevükön vagy a becenevükön való emlegetése. Ugyanez vonatkozik a kollégákra is. Ha a beosztott számára a másik, jelen nem lévő kolléga a vezetője, a beszélgetésben részt vevő vezető személy utaljon a kollégára hivatalos nevén még akkor is, ha ők ketten máskülönben tegező viszonyban vannak – például Szabó úr, és nem Jóska. Egy multinacionális cégnél előfordult, hogy a vezető más vezetőtársait gúnynevekkel illette, beosztottai előtt így emlegette őket, sőt egy idő után megkövetelte, hogy a beosztottak is így nevezzék előtte a többi vezetőt. Ez a viselkedés felnőtt emberhez nem méltó, vezetőhöz pedig különösen nem. Ha valakit keresztnevén szólít vagy említ a vezető, lehetőleg a név hivatalos változatát használja, nem a becézettet – például István és nem Pista. További, a bizalmaskodás műfajába sorolható kategóriák: a vezető soha ne kérdezzen rá a beosztott súlyára, ruhaméretére, vallására, fizikai fogyatékosságaira, öltözködésére, anyagi helyzetére, öltözékének,

ékszerének stb. árára. S lehetőleg egyáltalán ne meséljen vicceket, különösen ne kétértelmű, szexuális, fajokkal kapcsolatos kirekesztő vicceket.

A vállalati kommunikáció ideális esetben a vezető és beosztott között zökkenőmentes, a beosztott elhiszi és elfogadja a vezető véleményét, abban az esetben, ha ellenvéleménye van, kulturáltan megfogalmazza, és ő maga is hallgat az érvekre, hagyja magát meggyőzni. A vezető pedig meghallgatja a beosztottat, megfontolja érveit, majd döntést hoz. A való életben azonban korántsem mindig ilyen könnyű vagy egyértelmű a helyzet. Az esetek jelentős részében a beosztottak nem rendelkeznek elég információval és képzettséggel ahhoz, hogy egy-egy helyzetet teljes egészében átlássanak.

A vezetői munka része a döntéshozatal, valamint a döntés végrehajtásának ellenőrzése. De a döntéseket kommunikálni is kell. A vezetőnek meg kell tanulnia, hogy szinte sohasem szabad azonnal véleményt mondania vagy döntést hoznia, ha kérik valamire. A legcélravezetőbb az, hogy ha megfontolja a problémát, arra kéri a beosztottat, hogy térjen vissza másnap, mert addig átgondolja a helyzetet. Szemtől szemben időnként emberi okokból nem a cég számára legmegfelelőbb döntést hozza a vezető. Ha a vezetőnek van ideje arra, hogy több szempontot is figyelembe véve mérlegelje a helyzetet, sok esetben más, hosszú távon helyesebb döntést hoz, mintha azonnal reagált volna, amikor adott kéréssel fordultak hozzá. Amennyiben a döntés megszületett, azt a lehető legszerencsésebb módon kell közölni a beosztottal.

Az üzleti életben célravezető kommunikációs stratégia nem azonos a köznapi értelemben vett jó modorral. Az igazán jó vezető négy rövid szót lehetőleg kerül: „igen", „nem", „soha" és a „mindig". A túl hamar kimondott „igen" és „nem" kevés mozgásteret hagy a vélemény későbbi módosítására vagy finomítására, azonnal elkötelezi a vezetőt valami mellett. A „soha" és a „mindig" beskatulyáz egy olyan helyzetbe, amelyben a későbbiekben bizonyítani

kell: „Mi sohasem engednénk meg magunknak ezt." „Mi mindig így szoktuk csinálni."

Amennyiben érvelni kell a beosztott számára kedvezőtlen döntés mellett vagy indokolni kell azt, a vezető kerülje a személyeskedő érveket. Döntését indokolja a körülményekkel, a törvényi előírásokkal és a gazdasági helyzettel. Semmiképp ne arra hivatkozzon, hogy a beosztott amúgy is hanyag munkaerő volt, tehát logikus, hogy éppen rá esett a választás a leépítésnél, vagy éppen ő kapja a többletmunkát, hiszen úgyis belefér az idejébe.

A vállalati szempontok semmilyen esetben nem teszik lehetővé, hogy a vezető közös frontot próbáljon építeni a beosztottal – a céggel szemben. Például nem korrekt az alábbi érvelés a munkavállalóval szemben: „Én megértem önt és a helyzetét, de értse meg ön is, ebben a cégben ez lehetetlen. Ön is tudja, hogy mennek itt a dolgok. Ha csak rajtam múlna, én másképp csinálnám." A helyes érvelés gerince szinte azonos az előbb idézettekkel, de anélkül, hogy a cég becsmérlése elhangzana: „Én megértem önt és a helyzetét, de ön is értse meg, hogy ez lehetetlen. A hatályos munkajogi szabályok értelmében ez a juttatás nem jár alanyi alapon."

Kulcsjelentőségű, hogy a vezető fogalmazásának, amikor valamilyen döntést vagy elvárást közöl a beosztottal, egyértelműnek kell lennie. Barokkos mondatok és szóvirágok helyett célravezetőbb a világos fogalmazás és a konkrét, teljesíthető elvárások kijelölése. Ha mód van rá, határidő megjelölésével, és fenyegetés nélkül. Gyakran hangzik el az alábbi mondat a szervezetekben: „Amennyiben nem készül el, kénytelen leszek lépéseket tenni." A fenyegetés helyett maga a határozott hangnem legyen az, ami jelzi, hogy nem tekinthető tréfának az elhangzott elvárás.

A vezető kommunikációja összességében legyen asszertív és nem agresszív. Asszertívnak nevezzük az önérvényesítő kommunikációt, amikor az igények világos megfogalmazása és képviselete nem jelenti mások megsértését, sebek osztogatását: így a másik fél nem lesz megalázva és nem fog „csak azért is" ellenszegülni. Agresszió-

ra gyakran agresszió lesz a válasz is, az asszertív kommunikációval viszont elérhető az együttműködés.

Az asszertív kommunikáció első lépése, hogy tényszerűen – csak a konkrétumokra hagyatkozva – a vezető bemutassa, megfogalmazza a kialakult helyzetet. A következő lépés, amikor kifejezi az érzéseit a problémával kapcsolatban, de szigorúan csak azt, amiért a kialakult helyzet dilemmát okoz. Nagyon lényeges, hogy eközben nem szabad minősíteni a másik felet, bármit érez is iránta az adott szituációban. Az adott helyzetet kell értékelni, leválasztva az emberről. Nagyobb súlyú problémánál még a megfogalmazott javaslat kölcsönös előnyeit is érdemes taglalni, a folyamat végén pedig le kell vonni a következtetéseket. A beosztott valószínűleg ebben az esetben el fogja fogadni az érvelés helyességét, míg az agresszív kommunikáció hatására ellenségesen reagálna.

Sok esetben az is azonnali eredményt hoz, ha a vezető egyszerűen csak „látleletet ad" egy helyzetről. Vagyis jelzi, hogy érzékeli és érti az őt körülvevő környezetet, a dolgok nem kerülik el a figyelmét. Ez a módszer különösen a manipulációs helyzetek kivédését és leleplezését segíti elő. Például: „Észrevettem már, hogy ön engem mindig a folyosón állít meg, hogy elmondjon valamit, és azonnali döntésre kényszerítsen. Azt akarja elérni, hogy véletlennek tűnjenek ezek az esetek, de ezzel nekem nem hagy időt arra, hogy végiggondoljam a választ. Kérem, hogy legközelebb jöjjön be az irodába, ha beszélni akar velem, s ne a folyosón várjon rám."

Hagyományos értelemben a vezetői értékelés sajnos gyakran egyet jelent a kritika megfogalmazásával, a hibák felsorolásával. Legrosszabb esetben a nyilvános megszégyenítés egy módjává válik, márpedig ezzel a magatartással a vezető csupán azt éri el, hogy a beosztottak rettegni fognak az értékeléstől.

Holott ideális esetben az értékelés ösztönző erő lesz a jobb munka elvégzésére. Óvatosságra van szükség, hogy az észrevételek és a megjegyzések konkrétak legyenek: az adott teljesítményt, helyzetet kell értékelni, s nem az embert. A vezető nem különb ember a beosztottnál csak attól, hogy ő a vezető: jobb, ha vállalja, hogy véleménye személyes, még akkor is, ha tényeken alapul.

Ez azt is jelenti egyben, hogy a dicséret is az értékelés szerves része. A dicséret szárnyakat adhat, és korántsem merül ki az anyagi elismerésben. Legalább ilyen fontos a verbális dicséret erkölcsi és érzelmi értéke a beosztott számára. Dicsérni érdemes a dolgozók közössége előtt, a hibákat felróni azonban sokkal nagyobb körültekintést igényel. Természetesen a kritikát is meg kell fogalmazni, világosan és tömören, tényekre hivatkozva. Sohasem cél a beosztott megalázása, ezért még indokolt esetben sem érdemes túl sok kritikát zúdítani egyszerre a beosztottra, mert ez mindenkiben ellenérzéseket szül, még akkor is, ha jogosak az észrevételek. A kritika ezért inkább ne nagy nyilvánosság előtt, hanem inkább szűk körben hangozzék el.

Bevált módszer, amikor a vezető a kritika direkt megfogalmazása helyett rákérdez bizonyos eseményekre és helyzetekre: „Meg tudná magyarázni, hogy lehet, hogy ön minden nap 10 perccel a munkakezdés után érkezik, és 10 perccel a munkaidő lejárta előtt távozik?" A beosztott magyarázkodása neki magának is kínos lehet, így elérhető, hogy a jövőben igyekezni fog, hogy többet ne kerüljön hasonló helyzetbe. Meglepően hatékony az is, ha a vezető nem mondja ki az akár már unalomig ismert érveket, hanem mindösszesze utal rájuk: „Ugye nem kell elmondanom, hogy ez a viselkedés miért megengedhetetlen egy munkahelyen? Ön is ugyanolyan jól tudja, mint én. Akkor miért teremt ilyen helyzetet?" Ettől a kérdéstől a beosztott nem tud menekülni, nem tud elutasító duzzogásba vonulni. Válaszolnia kell: kezdetét veszi a kínos magyarázkodás, vagy még ennél is gyakoribb esetben a hiba nyílt beismerése.

A kommunikáció kölcsönösséget feltételez: legalább két fél interakciója, különben monológ. A vezető tudatosítsa magában, hogy a beosztott is aktív résztvevője ugyanannak a kommunikációs folyamatnak: közbeszólhat, észrevételt tehet, ellenkezhet, segíthet stb. Az asszertív kommunikációs stratégiák a beosztott számára is ren-

delkezésre állnak, sok vállalat képzésekkel is biztosítja ezeknek a kommunikációs ismereteknek az elsajátítását.

Egy tökéletes munkahelyen minden dolgozó tiszteli a másikat, érveit meghallgatja és megfontolja. A nem tökéletes munkahelyen – tehát mindenhol – váratlanul és akár pillanatok alatt alakulhatnak ki konfliktushelyzetek. Induljunk ki abból, hogy a vezetőről feltételezhető: a beosztottnál szélesebb látókörrel rendelkezik, s kommunikációjában is felülmúlja őt. Emiatt a vezető felelőssége a vállalati kommunikációs stílus kialakítása és meghonosítása. Közhelyesen szólva, jó és rossz értelemben is „a fejétől bűzlik a hal".

A felelősség magában foglalja a beosztottak látókörének ismeretét is – azt a közösségi tudást, melynek elemei nem mellőzhetők a belső kommunikáció tartalmának és csatornázásának tervezésekor, létrehozásakor. Különben úgy járhat a vezető, mint a régmúlt korok festője, akinek történetét az alábbi tanmese mutatja be.

Verekedő bivalyok

A híres festő képet festett, amely két verekedő bivalyt ábrázolt.
A műértők csodájára jártak.

– Milyen élethű! Pont olyanok, mint a valóságban!

A művész úszott a boldogságban. Finom selyemre ragasztotta, jaderúdra akasztotta fel a képet, összetekerve pedig cédrusfa dobozban őrizte. Csak azoknak mutatta meg, akik tudták értékelni a kényes ízlésű műveket.

Egy nap, óvintézkedésül a molyok ellen, kiakasztotta a képet a napra.

A tehénpásztor éppen akkor lépett az udvarba. Megállt a kép előtt, elvigyorodott.

– Értesz valamit a festészethez, fiú? – kérdezte a művész. – Hát nem olyanok a bivalyok, mintha élnének?

– Úgy néznek ki, mint a bivalyok – felelte a vigyorgó legény.

– És van a képen valami, ami rossz?!

– Amikor a bivalyok összeakasztják a szarvukat – mondta a legény –, a farkukat mindig a farukhoz szorítják. Itt a képen csóválják a farkukat. Még sohasem láttam, hogy bivalyok így verekedtek volna.

A festőművész levegő után kapkodott. Többé senkinek se mutatta meg a képet.[31]

A PLETYKAKONTROLL SZABÁLYAIRÓL

Amit ismerünk, azt tudjuk kontrollálni. Ha a vezető nem ismeri a szervezetet, melynek élén áll, akkor kontrollálni sem tudja – és a szervezet ismeretének része az informális kommunikáció is.

Ha a vezető tudja, miről folyik a szó az ebédlőben, akkor rákérdezhet. Ha rákérdez, akkor már ezzel a ténnyel átemeli egy másik közegbe az adott témát, történetet, tartalmat: rejtettből látható lesz, titkosból szóba hozható. A kontroll növelésének az első lépése a vezető számára a tudatosság mértékének megváltoztatása az informális kommunikációt illetően.

Ahány rejtett szervezet, annyiféle: nincs a polcról leemelhető használati utasítás. Az adott vállalat rejtett jellegének informális kommunikációját összetett kutatói módszertannal, kvantitatív és kvalitatív eszközökkel lehet feltárni, megismerni. Érdemes ezt a feladatot „külső szemre", szakértőkre bízni, akik nincsenek bevonva a mindennapi folyamatokba, így elemzésük új szempontokat és összefüggéseket hozhat a továbblépéshez.

Mindent, amit a formális kommunikáció alkalmaz céljai elérésére, előbb vagy utóbb az informális folyamat is megtanulja, és követni fogja. Terjeszt, üzen, multiplikál, kampányol és meggyőz. Sőt, ma már arra is van példa, hogy egy buzgó beosztott dolgozói elégedettséget vizsgáló kutatást indít, *online survey* formájában, és

31 Klasszikus kínai tanmesék. http://mek.oszk.hu/00200/00225/00225.htm (Utolsó letöltés: 2017. február 8.)

az önszerveződő kérdőívet a munkatársak lelkesen és jóval nagyobb válaszadási aránnyal töltik ki, mint a hivatalos verziót.

Szigorúan bizalmas – valójában azt jelenti a közismert címke, hogy rengeteg ember szívesen megtudná, miről is van szó az adott aktában, fájlban. Ha össze akarnánk gyűjteni a szabályokat, melyek birtokában javítható lenne a vállalati információáramlás, azzal nézhetnénk szembe, hogy e szabályok nagy része nem az eszközök használatáról vagy a szakmai tudásról szól, hanem munkatársainknak és az ő kapcsolatrendszerüknek az ismeretéről. Kinek fogja továbbküldeni a levelünket, és kinek fogja megmutatni, kinek fog csak mesélni róla? Kitől fogja megkérdezni, hogy az adott témáról – mondjuk, a bónusz tervezett csökkentéséről – mit lehet még tudni? Hiába ismerjük jól kollégáinkat: mivel ők is változó kapcsolatrendszerben élnek – például szerdától rábíznak néhány kényes feladatot egy pár hete érkezett munkatársra, mert úgy érzik, hogy az illető már bizonyított –, ezért lehetetlen minden időpillanatban pontos becslést adni arról, hogy ki hogyan működteti a szervezeti kapcsolatrendszerét.

Mégis van néhány olyan szabály, melyek ismerete, figyelembe vétele, sőt akár betartása segíthet az informális kommunikáció és a vállalati pletyka működésében rejlő kockázatok kiküszöbölésében.

1. Ne add oda a géped, a rendszeresen használt pendrive-od, a telefonod – lehetőleg senkinek. Sőt: zárd be az ajtót, amikor elmész ebédszünetre, ugyanis volt már rá példa, hogy ezt az alkalmat kihasználva szerezték meg a munkatársak a dokumentumot.

2. Ne kérd el más gépét, pendrive-ját, telefonját, vagy más, adattárolásra is alkalmas eszközét. Akármire használnánk az eszközt, a tulajdonos fejében tucatszámra keletkezhetnek a „Biztos látta azt a mailt..." kezdetű mondatok

3. Ne olvasd el a mailt, amelynek a tárgymegjelölése vagy a címzettje bármilyen okból gyanús a számodra. A munkakörödben meg van határozva, hogy milyen információkat kell „befogadnod" – hidd el, ebből is van elég. Ne keresd a bajt, és ne vesztegesd az időd.

4. Ne tölts fel olyan tartalmat – képet vagy szöveget, filmet vagy táblázatot: bármit – olyan felületre, ahol az adott információ megosztása bármilyen kockázatot jelenthet.

5. Ne tölts le semmi olyan tartalmat – képet vagy szöveget, filmet vagy táblázatot: bármit – olyan felületről és olyan eszközre, ahol a letöltésed nyoma kockázatot jelenthet.

6. Ne lájkold a munkatársak aranyköpéseit, sztárfotóit, esküvői videóit, csak akkor, ha számon tudod tartani. Lesz, aki azon sértődik meg, hogy lájkoltad, és lesz, aki amiatt, mert megfeledkeztél erről.

7. Ne oszd meg se online, se offline módon azokat az információkat, melyeket csak bizonyos embereknek szánsz. A megosztás aktusának egyik jelentése: erről bárki tudhat, nyilvános adatokról van szó – a megosztásban benne rejlik az utasítás, hogy „ossza meg mindenki, aki látja".

8. Ne nézd meg azt az információt – például a kollégádnak az ebédidőben az asztalon felejtett levelét, számláját, fényképét stb. – melyet nem az információ tulajdonosa mutatott meg neked. Akkor sem, ha a szobában dolgozó harmadik munkatárs az, aki erre biztat, és azt ígéri, hogy ha megnézed / elolvasod / átlapozod, akkor nagyon meg fogsz lepődni. Akkor sem, ha azt állítja, hogy feltétlenül látnod / tudnod kell.

9. Felejtsd el azt a félmondatot, amit a folyosón hallottál, miközben a tárgyalóba igyekeztél.

10. Ne hagyd ott a szobádban, az asztalodon, az ebédlőben, az ügyfélnél és sehol másutt azokat a dokumentumokat vagy eszközöket, melyek segítségével információk és adatok juthatnak illetéktelenek kezébe. Ha várakozol a tárgyalás előtt, ne felejtsd ott az asztalra kitett újság mellett az aznapi, következő tárgyalásra készített jegyzeteidet. Akkor sem, ha ők éppen nem versenytársak.

11. Ne másolj le semmit, aminek a sokszorozása kockázatos.

12. Ne hidd el azokat az információkat, melyek nem hiteles forrásból érkeznek – akkor sem, ha jólesne elhinni őket. És ne feledd a régi aranyszabályt: egy forrás nem forrás!

13. Ne mondd el egyetlen munkatársadnak sem azokat az információkat, melyekről tudod, hogy nem tudhatja – hogy a munkakörénél fogva nem tartozik rá. Onnantól fogva, hogy tudja, nagy az esély rá, hogy másnak is elmondja, és egészen biztos, hogy másképp, mint ahogy tőled hallotta. Ám azt hozzá fogja tenni, hogy tőled hallotta: így olyan információt kötnek majd hozzád, amihez nem is volt közöd.

14. Ne hagyd, hogy elmondja neked egy munkatársad azokat az információkat, melyekről tudod, hogy nem tudhatod – hogy a munkakörödnél fogva nem tartoznak rád. Ráadásul nem is biztos, hogy igazat mond, például a fizetését illetően.

15. Ne hagyd, hogy kiszedje belőled a munkatársad azokat az információkat, melyekről tudod, hogy nem tudhatja – például, hogy miért kért meg egy kolléganőd, hogy kísérd el a főnök fogadóórájára.

16. Ne írj le olyan adatokat vagy információkat, melyek kiderülésével kapcsolatban nem tudsz mindent a kockázatokról.

17. Ne továbbítsd az e-mailt, ha feladójáról tudod, hogy nem szívesen közölné azzal, akinek te küldenéd. Akkor se tedd ezt, ha a leendő címzettről tudod, hogy bármilyen okból kellemetlen lenne a számára a továbbított e-mailt olvasni.

18. Ne cc-zz mindenkit, aki elsőre eszedbe jut! Sokan azért cc-znek minden levelet, mert fontosnak tartják, hogy mindenki képben legyen, mások szerint a cc *feedback* is: csökkenti a hibalehetőséget, és ez olyan „érték", amit akkor sem akarnak veszni hagyni, ha redundánsnak tűnik is.

19. Ne bcc-zz, mert abból még egyszer cc is lehet.

20. Köss titoktartási szerződést, mert ez a dokumentum azokat a helyzeteket is nyomatékosabbá teszi, ahol magától értetődő lenne, hogy az elhangzottakat senki nem adja tovább. És azt a benyomást kelti, hogy a titoktartási szerződést szorgalmazó fél tapasztalt és körültekintő.

(A fenti 20 pont a szerző korábbi írásából – engedélyével – idézve.)

21. Ne hagyd, hogy a bizonytalanság terjedjen. A bizonytalanság kommunikációja – vagyis ha elmondjuk a munkatársaknak, hogy csak jövő héten lesz információnk a hamarosan induló projekt részleteiről, de most még nincs – paradox módon a bizonyosságot növeli, ezáltal a bizonytalanságot csökkenti. Vagyis a bizonytalanságot már csak azzal is redukálhatjuk, még ha nem is teljes mértékben, ha beszélünk róla. Mint ahogy a zavarba hozott ember helyzetét is oldja, ha nyíltan a másik szemébe nézve lassan ennyit mond: minek is tagadnám, ettől most zavarba jöttem.

ÖSSZEFOGLALÁS

Nem egyszerű egy olyan jelenség, folyamat vizsgálata, melynek lényege, hogy leplezi magát – kutatni, mérni pedig szinte lehetetlen. Már csak azért is, mert vizsgálódásunk tárgya, a szervezetek informális kommunikációja – többek között a technológiai fejlődésnek köszönhetően – hihetetlen gyorsasággal változik. Nincs az a belső kommunikációs szabályzat, mely naprakészen követni tudná az újabb és újabb csatornák használatát. A legtöbb szabályzat persze kísérletet tesz erre, de többnyire hiába, mert szinte minden munkahelyen találkozhatunk a három legjellemzőbb panasszal, ami a hivatalos utakon áramló információval kapcsolatban megfogalmazódik: 1. túl sok. 2. túl kevés. 3. nem megfelelő.

A szervezeti belső kommunikáció ma már egyáltalán nem csak belső – túllép az intézmény határain, és legfőbb célcsoportja ugyanaz, mint a külső kommunikációé: az ügyfél maga. Joggal hasonlítja a szakirodalom a szervezetek formális rendszerét a csontvázhoz, az informális rendszert pedig az idegrendszerhez. A két rendszer nem elválasztható egymástól, a vállalat működéséhez mindkettőre szükség van: a szervezetben a formális és az informális kommunikációnak is működnie kell. Ha bármelyik sérül, akkor a szervezet egészének a működése is sérül. A kettő szétválaszthatatlan, szervesen összefüggenek, s jó esetben egyik a másikat támogatja.

Ebben az értelemben minden vezető legalább két céget irányít – akár tudja ezt, akár nem, akár örül a feladatnak, akár inkább

a szőnyeg alá söpörné. Pontosabban fogalmazva: minden vezető munkája legalább két szervezet irányítását befolyásolja. Az egyik a formális intézmény, melynek működését szerződések, dokumentumok, szabályrendszerek, előírások rögzítik. A másik pedig az informális, rejtett szervezet, amely a beosztottak történeteiből, narratíváiból, hiedelmeiből, a kisebb-nagyobb csoportokban elfogadott normaszegésekből, a titkos működésmódokból rajzolódik ki. Minél többet tud mindkettőről a vezető, annál jobban képes hatni arra, hogy csökkenjen a köztük lévő különbség, egyben annál kevesebb munkát kell fordítania a rejtett folyamatok ellenőrzésére, és annál többet tud a szervezet céljaiért tenni.

Ahogy minden szervezet más, úgy a rejtett változataik is különböznek, és ahol van vállalati kommunikáció, ott a vezető tudja, hogy ennek működtetése pénzbe kerül. Csakhogy az informális rendszeré is – és azt is ő fizeti! Ha a vezető nem törődik a belső kommunikációval, akkor a beosztottak kezdenek el foglalkozni vele, önszerveződő módon, és a vezetőnek, aki csupán a formális kommunikációt uralja, mindössze a kontroll illúziója jut.

Ilyenkor aztán kialakulhat a vállalatnál egy olyan kommunikációs tér, amit egyedül a vezető nem irányít – de mindenki más igen. Minél nagyobb és kiterjedtebb az informális kommunikáció, vagyis minél inkább önálló életre kel, és minél inkább alulról szerveződő módon alakítja ki a saját útjait, tartalmait, annál több szerepet és feladatot vesz át a felülről irányított, formális vezetői kommunikációtól; vagyis annál jobban uralja a vállalat munkatársainak a gondolkodását, beszélgetéseit, végső soron pedig a cselekedeteit is.

Wittgenstein osztrák filozófus (1889–1951) *Tractatus*ának egyik főtétele: „Amiről nem lehet beszélni, arról hallgatni kell." Ám van, amiről csak informálisan lehet beszélni. Az informális kommunikáció nem szorítható vissza teljesen, és nem is cél, hogy megszűnjön. Megfelelő korlátok között tartva ugyanis erősíti a közösséget, pozitívan befolyásolja a hangulatot – összességében pedig

a célok megvalósítását is. Napjainkban egyre több csatornán, egyre nagyobb mennyiségben és változatos tartalomban alakítja az ott dolgozók – vezetők és beosztottak – gondolkodását, cselekedeteit, életét. Jelentősége a jövőben bizonyára csak növekedni fog.

IRODALOM

Aldrich, H. E., Mueller, S. (1982). The evolution of organizational forms: Technology, coordination and control. In: Staw, B. M., Cummings, L. L. (1982). *Research in Organizational Behavior, Vol. 4.* Greenwich, USA, Elsevier, 33–88.

Albert, R., Jeong, H., Barabási A. L. (1999). The Diameter of the www. *Nature,* 401, 130–131.

Allport, G. W. (1977). *Az előítélet.* Ford. Csepeli Gy. Budapest, Gondolat Kiadó.

Anand, B. N., Shachar, R. (2007). (Noisy) Communication. *Journal of Quantitative Marketing and Economics,* 5, 211–237.

Anderson, P. (1999). Complexity Theory and Organization Science. *Organization Science,* June, 216–232.

Angelusz R., Váradi L. (1973). Kisvárosi közélet. In: *Az infomációtól a közéletig.* Budapest, Kossuth Kiadó.

Angelusz R. (szerk.) (1999). *A társadalmi rétegződés komponensei.* Budapest, Új Mandátum Kiadó.

Angelusz R. (1995). *Kommunikáló társadalom.* Budapest, Ferenczy Kiadó.

Angelusz R. (2000). *A láthatóság görbe tükrei. Társadalomoptikai tanulmányok.* Budapest, Új Mandátum Kiadó.

Angelusz R. (2001). Mondják, mert hallották. In: *Útközben. Tanulmányok a társadalomtudományok köréből Somlai Péter 60. születésnapjára.* Budapest, Új Mandátum Kiadó.

Angelusz R., Tardos R. (2001). Change and Stability in Social Network Resources: The Case of Hungary under Transformation. In: Lin, N., Burt, R., Cook, K. (eds.) *Social Capital: Theory and Research.* New York, Aldine de Gruyter.

Arisztotelész (1999). *Rétorika.* Ford. Adamik T. Budapest, Télosz Kiadó.

Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith, E. E., Bem, D. J., Nolen-Hoeksema, S. (1999). *Pszichológia.* Budapest, Osiris Kiadó.

Ayim, M. (1994). Knowledge through the grapevine: Gossip as inquiry. In: Goodman, R.F., Ben Ze'ev, A. (eds.) *Good Gossip*. Lawrence, University Press of Kansas, 85–99.

Bakró-Nagy M. (2010). *A tabu születése.* http://klimala.web.elte.hu/18/07B NagyMarianne.pdf (Utolsó letöltés: 2017. február 15.)

Bany, M. A., Johnson, L. V. (1964): *Classroom Group Behaviour.* New York, Macmillan.

Barabási A. L. (2013). *Behálózva – a hálózatok új tudománya.* Budapest, Helikon Kiadó.

Barabási A. L., Albert R. (1999): Emergence of scaling in random networks. *Science,* 286(5439), 509–512.

Barkow, J. H. (1989). *Darwin, Sex and Status. Biological Approach to Mind and Culture.* Toronto, University of Toronto Press. (Idézi Bereczkei, 2003)

Barkow, J. H. (1992). Beneath new culture is old psychology: Gossip and social stratification. In: Barkow, J. H., Cosmides, L., Tooby, J. (eds.) *The Adapted Mind: Evolutionary Psychology and the Generation of Culture.* New York, Oxford University Press, 627–637.

Barkow, J. H., Cosmides, L., Tooby, J. (eds.) (2003). *The Adapted Mind: Evolutionary Psychology and the Generation of Culture.* New York, Oxford University Press.

Baumeister, R. F., Zhang, L., Vohs, K.D. (2004). Gossip as cultural learning. *Review of General Psychology,* 8, 111–121.

Beck, U. (2003). *A kockázat-társadalom – Út egy másik modernitásba.* Ford. Berényi G., Kerékgyártó B. Budapest, Századvég Kiadó.

Ben Ze'ev, A. (2001). *The Subtlety of Emotions.* Cambridge, USA, MIT Press.

Bereczkei T. (2003). *Evolúciós pszichológia.* Budapest, Osiris Kiadó.

Bereczkei T. (2016). *Machiavellizmus. A megtévesztés pszichológiája.* Budapest, Typotex Kiadó.

Berger, P. L., Luckmann, Th. (1998). *A valóság társadalmi felépítése.* Ford. Tomka M. Budapest, Jószöveg Műhely.

Berkos, K. M. (2003). *The effects of message direction and sex differences on the interpretation of workplace gossip.* http://etd.lsu.edu/docs/available/etd-0606103-074108/unrestricted/Berkos_dis.pdf (Utolsó letöltés: 2017. február 15.)

Berry, P. (1992). A belső kommunikáció. *Könyvtári Figyelő,* 38(3), 460–472.

Béres I., Horányi Ö. (1999): *Társadalmi kommunikáció.* Budapest, Osiris Kiadó.

Béres I., Horányi Ö. (szerk.) (2001). *Társadalmi kommunikáció.* Budapest, Osiris Kiadó.

Bhave, M. P. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of Business Venturing,* 9(3), 223–242.

Biró B., Serfőző M. (2003). Szervezetek és kultúra. In: Hunyady Gy., Székely M. (szerk.) *Gazdaságpszichológia.* Budapest, Osiris Kiadó, 481–541.

Blau, P.M. (1973). Egyenlőtlenség és heterogenitás. In: Angelusz R. (szerk.) (1999). *A társadalmi rétegződés komponensei.* Budapest, Új Mandátum Kiadó.

Block, Z., Macmillan, I. C. (1984). Milestones for Successful Venture Planning. *Harvard Business Review.* https://hbr.org/1985/09/milestones-for-successful-venture-planning (Utolsó letöltés: 2017. február 15.)

Boglár L. (2005). *A tükör két oldala. Bevezetés a kulturális antropológiába.* Budapest, Nyitott Könyvműhely.

Bordia, P., Rosnow, R. L. (1998). Rumor rest stops on the information highway-transmission patterns in a computer-mediated rumor chain. *Human Communication Research,* 25, 163–179.

Brewer, M. (1999). A saját csoport iránti elfogultság és a minimális csoportközi helyzet: Egy kognitív-motivációs elemzés. In: Hunyadi Gy., Hamilton, D. L., Nguyen Luu L. (szerk.) *A csoportok percepciója.* Budapest, Akadémiai Kiadó, 575–610.

Briscoe, S., Aldersey-Williams, H. (2009). *Pánikológia.* Budapest, HVG Kiadó.

Brown, D. E (1991). *Human Universals.* New York, McGraw-Hill.

Brown, J. A. C. (1954), *The Social Psychology in Industry.* London, Penguin Books (Idézi Klein 2016)

Bruner, J. (1986). *Actual Minds, Possiple Words.* Cambridge, USA, Harvard University Press.

Bruner, J. (2001): A gondolkodás két formája. In: László J., Thomka B. (szerk.): *Narratív pszichológia.* Narratívák 5. Budapest, Kijárat Kiadó, 15–27.

Buda B. (1988). *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei.* Budapest, Tömegkommunikációs Kutatóközpont.

Buda B. (1994). *A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei.* Budapest, Animula Kiadó.

Burt, R. S. (1982). *Toward a Structural Theory of Action. Network Models of Social Structure, Perception, and Action.* New York, Academic Press.

Burt, R. (1995). *Structural Holes. The Social Structure of Competition.* Cambridge, Massachusetts and London, Harvard University Press.

Burt, R. S. (2001). Bandwidth and Echo: Trust, Information, and Gossip in Social Networks. In: Rauch, J. E.; Casella, A. (eds.) *Networks and Markets.* New York, Russell Sage Foundation.

Buss, D. M. (1995). Evolúciós pszichológia: Új paradigma a pszichológia tudománya számára. In: Pléh Cs., Csányi V., Bereczkei T. (szerk.) (2001) *Lélek és evolúció. Az evolúciós szemlélet és a pszichológia.* Budapest, Osiris Kiadó, 376–425.

Byrne, R., Withen A. (1988). *Machiavellian Intelligence.* Oxford, Clarendon Press.

Cameron, G. T., McCollum, T. (1993). Competing Corporate Cultures: A multi-method, cultural analysis of the role of internal communication. *Journal of Public Relations Research,* 5(4), 217–250.

Chikán A. (2002). *Vállalatgazdaságtan.* Budapest, Aula Kiadó.

Christakis, N. A., Fowler, J.H. (2010). *Kapcsolatok hálójában.* Ford. Rohonyi A. Budapest, Typotex Kiadó.

Conchie, S., Burns, C. (2008). Trust and Risk Communication in High-Risk Organizations: A Test of Principles from Social Risk Research. *Journal of Risk Analysis,* 28(1), 141–149.

Cose, L. A. (1956). *The Functions of Social Conflict.* London, Routledge and Kegan.

Cosmides, L., Tooby, J. (1997). Evolúciós pszichológia: alapozó kurzus. In: Pléh Cs., Csányi V., Bereczkei T. (szerk.) (2001). *Lélek és evolúció. Az evolúciós szemlélet és a pszichológia.* Budapest, Osiris Kiadó, 311–335.

Crampton, S. A. et al. (1998). The Informal Communication Network: Factors influencing grapevine activity. *Journal of Public Personnel Management,* 27(4), 569–584.

Czepiel, J. A. (1974). Word-of-mouth processes in the diffusion of a major technological innovation. *Journal of Marketing Research,* XI, 172–180.

Csányi G., Szendrői B. (2004): Structure of a Large Social Network. *Physical Review,* 69(3).

Csányi V. (1988). *Evolúciós rendszerek. Az evolúció általános elmélete.* Budapest, Gondolat Kiadó.

Csányi V. (1999a). A csoport mint „szuperorganizmus". *Természet Világa,* 130(5), 207–209. http://www.termeszetvilaga.hu/tv99/tv9905/csoport.html (Utolsó letöltés: 2017. február 15.)

Csányi V. (1999b). *Az emberi természet. Humánetológia.* Budapest, Vince Kiadó.

Csányi V. (2000). Humánetológia. *Magyar Tudomány,* 4, 397–416.http://epa.oszk.hu/00700/00775/00017/397-416.html (Utolsó letöltés: 2017. február 15.)

Császi L. (2002). *A média rítusai.* Budapest, Osiris Kiadó. http://www.csaszilajos.hu/A média ritusai.htm (Utolsó letöltés: 2017. február 15.)

Csepeli Gy. (1986). *A hétköznapi élet anatómidja.* Budapest, Kossuth Kiadó.

Csepeli Gy. (2014). *Szociálpszichológia mindenkiben.* Budapest, Kossuth Kiadó.

Csepeli Gy. (2015). *A szervezkedő ember. A szervezeti élet szociálpszichológiája.* Budapest, Kossuth Kiadó.

Csermely P. (2005). *A rejtett hálózatok ereje.* Budapest, Vince Kiadó.

Csermely P. (2006): *Weak Links: Stabilizers of Complex Systems from Proteins to Social Networks.* Heidelberg, Springer.

Darányi, S., Szvetelszky, Zs., Kovács G. (1993). The Stability of Sign Constructs. *Semiotische Berichte,* 3-4, 259–274.

Darwin, Ch. (1961). *Az ember származása és a nemi kiválasztás.* Ford. Katona K. Budapest, Gondolat Kiadó.

Dawkins, R. (2005). *Az önző gén.* Ford. Síklaki I. Budapest, Kossuth Kiadó.

De Backer, C. J. S., Gurven, M. (2006). Whispering Down the Lane: The Economics of Vicarious Information Transfer. *Adaptive Behavior,* 14(3), 249–264.

De Backer, C. J. S., Nelissen, M., Fisher, M. L. (2007). Let's Talk About Sex: A Study on the Recall of Gossip About Potential Mates and Sexual Rivals. *Sex Roles,* 56(11-12), 789–791.

De Sousa, R. (1994). In praise of gossip: Indiscration as a saintly virtue. In: Goodman, R. F., Ben Ze'ev, A. (eds.) *Good Gossip.* Lawrence, University Press of Kansas, 25–33.

Dennett, D. C. (1983). Intentional systems in cognitive ethology: The „Panglossian paradigm" defended. *Behav. Brain Sci.,* 6.

Denning, S. (2008). Stories in the Workplace. *HR Magazine,* September, 129–132.

Diamond, J. (2001). *Háborúk, járványok, technikák.* Ford. Födő S., Vassy Z. Budapest, Typotex Kiadó.

DiFonzo, N., Bordia, P. (2000). How top PR professionals handle hearsay: corporate rumors, their effects, and strategies to manage them. *Public Relations Review,* 26(2), 173–190.

Dobák M., Antal Zs. (2013). *Vezetés és szervezés.* Budapest, Akadémiai Kiadó.

Douglas, M. (2003). *Rejtett jelentések.* Ford. Berényi G. Budapest, Osiris Kiadó.

Driskill, L. P., Goldstein, J.R. (1986). Uncertainty: Theory and Practice in Organizational Communication. *The Journal of Business Communication,* 23(3), 41–56.

Dröge, F. (1970). *Der zerredete Widerstand.* Düsseldorf, Bertelsmann Universitätsverlag.

Dröge, F., Weissenborn, R., Haft, H. (1973). *Wirkungen der Massenkommunikation.* Frankfurt am Main, Athenaeum, Fischer Taschenbuch Verlag.

Dunbar, R. (1993). Coevolution of neocortical size, group size, and language in humans. *Behavioral and Brain Sciences,* 16, 681–735. (Idézi Bereczkei 2003)

Dunbar, R. (1996). *Grooming, Gossip, and the Evolution of Language.* London, Faber and Faber.

Dunbar, R. (2002): Why Are Apes So Smart? In: Kapeller, Peter M., Perriera, Michael (eds.) *Primate Life Histories.* Cambridge, USA, MIT Press.

Dunbar, R. (2003). The social brain: mind, language and society in evolutionary perspective. *Annual Review of Anthropology,* (32) 163–181.

Dunn, H. B., Allen, C. A. (2005). *Rumors, urban legends and internet hoaxes.* http://www.sbaer.uca.edu/research/acme/2005/10.pdf (Utolsó letöltés: 2017. február 15.)

Durkheim, É. (2003). A főbb rituális attitűdök. In: *A vallási élet formái. A totemisztikus rendszer Ausztráliában.* Ford. Vargyas Z. Budapest, L'Harmattan Kiadó, 277–301.

Ecclest, R. G., Newquist, S. C., Schatz, R. (2007). *Reputation and It's Risks.* https://hbr.org/2007/02/reputation-and-its-risks (Utolsó letöltés: 2017.03.15.)

Eder, D., Enke, J. L. (1991). The Structure of Gossip: Opportunities and Constraints on Collective Expression among Adolescents. *American Sociological Review,* 56(4), 494–508.

Elias, N., Dunning, E. (1966). Zur Dynamik von Sportgruppen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie.* Sonderheft 10.

Elias, N. (1987). *A civilizáció folyamata.* Ford. Berényi G. Budapest, Gondolat Könyvkiadó.

Elias, N. (2001). Megjegyzések a pletykáról. *Ex Symposion,* 36-37, 1–9. http://exsymposion.hu/index.php?tbid=article_page__surfer&csa=load_article&rw_code=megjegyzesek-a-pletykarol_408 (Utolsó letöltés: 2017. február 15.)

Ellwardt, L. (2011). *Gossip in Organizations. A Social Network Study.* Groningen, ICS Dissertation Series.

Emler, N. (1994). Gossip, reputation and social adaptation. In: Goodman, R., Ben Ze'ev A., (eds.) *Good gossip.* Kansas, Kansas University Press, 117–133.

English, T. (2001). Tension analysis in international organizations: a tool for breaking down communication barriers. *The International Journal of Organizational Analysis,* 9(1), 58–83.

Felföldi B. (2004). *Az emberi kultúra átadásának problematikája két természettudományos elméletben: Michael Tomasellónál és Dan Sperbernél.* Záródolgozat, PTE Kommunikáció PhD program.

Ferrante, P. (2010). Risk and Crisis Communication. *Journal of Professional Safety,* June, 38–45.

Fischbach, K., Gloor, P. A., Schoder, D. (2009). Analysis of Informal Communication Networks – A Case Study. *Business & Information Systems Engineering,* (1)Apr., 140–149.

Fodor L., Kriskó E. (2014). *A hatékony kommunikáció alapjai.* Budapest, Noran Libro Kiadó.

Foster, E. K. (2004). Research on Gossip: Taxonomy, Methods, and Future Directions. *Review of General Psychology,* 8(2), 78–99.

Fox, K. (2001). Evolution, Alienation and Gossip. The role of mobile telecommunications in the 21st century. http://www.sirc.org/publik/gossip.shtml (Utolsó letöltés: 2017. február 15.)

Fónagy I. (1990). *Gondolatalakzatok, szövegszerkezet, gondolkodási formák.* Linguistica Series Relationes, 3. MTA Nyelvtudományi Intézete.

Fülöp G. (1996). *Az információ.* Budapest, ELTE BTK

Fülöp M. (2007). *A sokarcú versengés.* In Cziegler I., Oláh A. *Találkozás a pszichológiával.* Budapest, Osiris Kiadó, 228-258.

Galbraith, J. R. (1982). Designing the Innovating Organisation. *Organisational Dynamics,* 5–25.

Gál Z., Szakács N. (2007). *A pletyka tartalmának és terjedésének kritériumai – memetikai megközelítésben.* Budapest, OTDK dolgozat

Gladwell, M. (2000). *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference.* Boston, Little, Brown.

Gluckman, M. (1963). Gossip and Scandal. *Current Anthropology,* 4, 307–316.

Gluckman, M. (1968). Psychological, Sociological and Anthropological Explanations of Witchcraft and Gossip: a Clarification. *Man,* 3, 20–34.

Goffman, E. (1963). *Stigma.* New Jersey, Prentice Hall.

Goffman, E. (2008). A homlokzatról. In: Síklaki I. (szerk.) *Szóbeli befolyásolás II.* Ford. Síklaki I. Budapest, Typotex Kiadó, 11–36.

Goodman, R. F., Ben Ze'ev, A. (eds.) (1994). *Good Gossip.* Lawrence, University Press of Kansas.

Goris, J. R. et al. (2000). Effects of Communication Directing on Job Performance and Satisfaction: A moderated regression analysis. *The Journal of Business Communication,* 37(4), 348–368.

Gouveia, Cm De, Vuuren, Lj Van, Crawford, A. (2005). Towards a typology of gossip in the workplace. *Journal of Human Resource Management,* 3(2), 56–68.

Granger, J. J. (1970). Internal Communication: Worse than the Generation Gap? *Journal of Industrial Management,* 12(4), 6–7.

Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology,* 78 (6) 1360-1380.

Granovetter, M. (1978). Treshold models of collective behavior. *American Journal of Sociology,* 83(6), 1420–1443.

Grant, R. M., Visconti, M. (2006). The Strategic Background to Corporate Accounting Scandals. *Long Range Planning,* 39, 361–383.

Gray, J. L., Starke, F. A. (1988). *Organizational Behavior.* Princetown, Merrill Publishing Company.

Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organisations Grow. Harvard *Business Review.* https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow (Utolsó letöltés: 2017. február 15.)

Gulyás A. (2011). *A friendly offer – fairness and social embeddedness. Doctoral School of Sociology.* Budapest, BCE.

Gulyás A. (2016). Subjective Well-being and work – a Brief Review on International Surveys and Results. Intersections. *East European Journal of Society and Politics,* 2(1), 74–97.

Hain F. (2005). Interdiszciplináris csizma a társadalomlélektan asztalán? A háló-zat-gondolat a pszichológiában és a szociálpszichológiában. *Magyar Pszichológiai Szemle,* LX(4), 504–526.

Hankiss E. (1983). Társadalmi csapdák. Diagnózisok. Harmadik kiadás, Budapest, Magvető Kiadó.

Hannerz, U. (1967). Gossip networks and culture in a Black American ghetto. *Ethnos,* 32, 35–59.

Harré, R. (1997). Érzelem és emlékezet: a második kognitív forradalom. *Replika,* 25, 141–152.

Heider, F. (2003). *A személyközi viszonyok pszichológiája.* Ford. Bujdosó B. Budapest, Osiris Kiadó.

Henley, T. B., Thorne, M. B. (2000). *A pszichológia története: Kapcsolatok és összefüggések.* Ford. Kovács I. Budapest, Glória Kiadó.

Hess, N. C., Hagen, E. H. (2002). *Informational Warfare.* http://cogprints.org/2112/ (Utolsó letöltés: 2017. február 15.)

Hollinger, R. C., Clark, J. P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *Sociological Quarterly,* 23, 333–343.

Hollway, W. (1991). *Work Psychology and Organizational Behaviour: Managing the Individual at Work.* London, Sage.

Holmes, J., Marra, M. (2005). Narrative and the construction of professional identity in the workplace. In: Thornborrow, J. és Coates, J. (eds.) *The Sociolinguistics of Narrative. Studies in Narrative.* Amsterdam, John Benjamins Publishing Company,193–213.

Horányi Ö. (2001). A kommunikációról. In: Béres I., Horányi Ö. (szerk.) *Társadalmi kommunikáció.* Budapest, Osiris Kiadó, 22–34.

Horányi Ö. (szerk.) (2003). *Kommunikáció I. A kommunikatív jelenség; Kommunikáció II. A kommunikáció világa.* Budapest, General Press Kiadó.

Housel, Th. J., Davis, W. E. (1977). The reduction of upward communication distortion. *International Journal of Business Communication,* 14(4), 49–65.

Iterson, A., Clegg, S. R. (2008). The politics of gossip and denial in interorganizational relations. *Human Relations,* 61(8), 1117–1137.

Jaeger, M. E., Anthony, S., Rosnow, R. L. (1980). Who hears what from whom and with what effect: A study of rumor. *Personality and Social Psychology Bulletin,* 6, 473–478. (Idézi Mesoudi 2005)

Jung, C. G. (1910). Ein Beitrag zur Psychologie des Gerüchtes. *Zentralblatt für Psychoanalyse,* 1, 81–90.

Jung, C. G. (2003). *Bevezetés a tudattalan pszichológiájába.* Ford. Nagy P. Budapest, Európa Könyvkiadó.

Kahneman, D. (2013). *Gyors és lassú gondolkodás.* Ford. Bányász R. Budapest, HVG Kiadó.

Kandlousi et al. (2010). Organizational Citizenship Behavior Concern of Communication Satisfaction: The role of the formal and informal communication. *International Journal of Business and Management,* 5(10), 51–61.

Kapitány Á., Kapitány G. (2013). *Látható és láthatatlan világok.* Budapest, Typotex Kiadó.

Karácsony A. (2012). A kommunikatív állapot – antropológiai és társadalomelméleti megfontolások. In: Bajnok A. (szerk.) *A kommunikatív állapot.* Budapest, Typotex Kiadó.

Karinthy F. (1929). *Minden másképpen van (Ötvenkét vasárnap).* Budapest, Athenaeum Irodalmi és Nyomdai Rt.

Katz, E., Lazarsfeld, P. F. (1955). *Personal Influence: The Part Played by People in the Flow of Mass Communication.* Glencoe, Illinois, The Free Press.

Kazanjian, R. K. (1988). Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-Based New Ventures. *The Academy of Management Journal,* 31(2), 257–289.

Kempis T. (1990). *Krisztus követése.* Ford. Jelenits I. Harmadik kiadás. Budapest, Ecclesia Kiadó.

Kempler, Kurt (1964). *A gyógyszerek története.* Budapest, Gondolat Kiadó.

Kertész J., Vicsek T. (2006). Komplex hálózatok a természetben és a társadalomban. *Magyar Tudomány,* 5.

Khatri, N. (2009). Consequences of power distance orientation in organizations. *The Journal of Business Perspective,* 13(1), 1–9.

Kieser, A. (1995). *Szervezetelméletek.* Ford. Bokor A. Budapest, Aula Kiadó.

Klein S. (2016). *Vezetés és szervezetpszichológia.* Budapest, EDGE 2000.

Knoke, D., Kuklinski, J. H. (1982): Network Analysis. Newbury Park, Sage. Részletek magyarul: Angelusz R., Tardos R. (szerk.) (1988). Válogatás a kapcsolathálózat-elemzés irodalmából. *Szociológiai Figyelő,* 3.

Kraft, H. (2004). *Tabu. Magie und soziale Wirklichkeit.* Düsseldorf, Patmos.

Krajewski, S. (2002). *Life Goes on. And Sometimes it Doesn't. A Comparative Study of Medical Drama in the US, Great Britain and Germany.* Frankfurt am Main, Peter Lang.

Krackhardt D., Hanson, J. R. (1993). Informal Networks: The Company Behind the Chart. *Harvard Business Review,* July-August. https://hbr.org/1993/07/informal-networks-the-company-behind-the-chart (Utolsó letöltés: 2017. február 22.)

Kraut, R. et al. (2002). Informal Communication in Organizations: Form, Function and Technology, White Paper. http://kraut.hciresearch.org/sites/kraut.hciresearch.org/files/open/kraut90-InformalCommInOrgs.pdf (Utolsó letöltés: 2017. február 22.)

Kurland, N. B., Pelled, L. H. (2000). Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace. *Academy of Management Review,* 25, 428–438.
Kurokawa, T. (2007). Ontology for Cross-Organizational Communication. *Science & Technology Trends,* quarterly review No. 25, 11–20.
Lakoff, R. (1972). Language in Context. *Language,* 48(4), 907–927.
Lakoff, R. (1973). Language and Woman's Place. *Language in Society,* 2(1), 45–80.
Lau, Th. et al. (2001). Information Technology and the work environment – does IT change the way people interact at work? *The Journal of Human Systems Management,* 20, 267–279.
László J., Pólya T. (1998). A narratív perspektíva szerepe kognitív-kulturális kontextusban. In: László J., Csepeli Gy., Kovács Z. (szerk.) *Élettörténet és megismerés. Tanulmányok Pataki Ferenc tiszteletére.* Budapest, Scientia Humana, 72–86.
László J. (1999). *Társas tudás, elbeszélés, identitás. A társas tudás modern szociálpszichológiai elméletei.* Budapest, Scientia Humana – Kairosz
László J., Ehmann B., Péley B., Pólya T. (2000). A narratív pszichológiai tartalomelemzés: elméleti alapvetés és első eredmények. *Pszichológia,* 4, 367–390.
László J. (2003). Történelem, elbeszélés, identitás. *Magyar Tudomány,* 1, 48–57.
László J. (2005). *A történetek tudománya. Bevezetés a narratív pszichológiába.* Budapest, Új Mandátum Kiadó.
László, J. (2008). Narratív pszichológia. *Pszichológia,* 4, 301–317.
Leaperand, C., Holliday, H. (1995). Gossip in same-gender and cross-gender friends' conversations. *Personal Relationships,* 2(3), 237–246. http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1475-6811.1995.tb00089.x/abstract (Utolsó letöltés: 2017. február 16.)
Lem, S. (1972). *Summa Technologiae.* Ford. Radó Gy. Budapest, Kossuth Kiadó.
Letenyei L. (1993). *A falusi társadalom rejtett kapcsolatai.* Budapest, Kapcsolathálózati Kutatócsoport.
Letenyei L. (2003). A kapcsolatháló regénye. *Szociológiai Szemle,* 13, 1–15.
Letenyei L. (szerk.) (2004). *Településkutatás.* Budapest, L'Harmattan – Ráció Kiadó.
Levin, J., Arluke, A. (1985). An exploratory analysis of sex differences in gossip. *Sex Roles,* 12(3-4), 281–286 http://www.springerlink.com/content/l052833960021636/ (Utolsó letöltés: 2017. február 16.)
Lewin, K. (1964). *Psychologie dinamique. Les relations humaines.* Paris, PUF.
Lieberman, M. D. (2013). *Social: Why Our Brains Are Wired to Connect.* New York, Crown Publishers.
Litman, J. A., Pezzo, M. V. (2005). Individual differences in attitudes towards gossip. *Personality and Individual Differences,* 38, 963–980.

Litman, J. A., Pezzo, M. V. (2007). Dimensionality of interpersonal curiosity. *Personality and Individual Differences,* 43, 1448–1459.
Lorenz, K. (2005). *A tükör hátoldala.* Ford. ifj. Kőrösi László. Budapest, Cartaphilus
Lorenz, K. (2013). *Az agresszió.* Ford. Tandori Dezső és Zoltai Ildikó. Budapest, Helikon Kiadó.
Luckmann, Th. (1999). A modern társadalmak erkölcsi rendje: erkölcsi kommunikáció és indirekt moralizálás. *Magyar Filozófiai Szemle,* 1-3. http://epa.oszk.hu/00100/00186/00003/9913luckmann.htm (Utolsó letöltés: 2017. február 16.)
MacIntyre, A. (1999). *Az erény nyomában.* Ford. Bíróné Kaszás É. Budapest, Osiris Kiadó.
Magyar Néprajz VIII. (2000). Társadalom. Főszerk. Paládi-Kovács A. Budapest, Akadémiai Kiadó. http://mek.oszk.hu/02100/02152/html/08/283.html (Utolsó letöltés: 2017. február 16.)
Malarz, K., Szvetelszky Zs., Szekfű B., Kulakowski, K. (2006). Gossip in Random Networks. *Acta Physica Polonica B,* 37(11), 3049.
Mauss, M. (2004). *Szociológia és antropológia.* Ford. Vargyas G., Saly N. Budapest, Osiris Kiadó.
Mäs, M., Flache, A., Takács K., Jehn, K. A. (2013). In the Short Term We Divide, in the Long Term We Unite: Demographic Crisscrossing and the Effects of Faultlines on Subgroup Polarization. *Organization Science,* 24, 716–736.
McAndrew, F., Milenkovic, M. (2002). Of Tabloids and Family Secrets: The Evolutionary Psychology of Gossip. *Journal of Applied Social Psychology,* 32(5), 1064–1082.
McAndrew, F. T., Bell, L. K., Garcia, C. M. (2007). Who Do We Tell and Whom Do We Tell On? Gossip as a Strategy for Status Enhancement. *Journal of Applied Social Psychology,* 37(7), 1562–1577.
McCombs, M., Shaw, D. (1972). The agenda-setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly,* 36, 176–187.
McLuhan, M. (2001). *A Gutenberg-galaxis.* Ford. Kristó Nagy I. Budapest, Trezor Kiadó.
McShane, S. L., Von Glinow, M. A. (2003). *Organizational Behavior: Emerging realities for the workplace revolution.* 2nd edition. Boston, McGraw-Hill.
Medini, G., Rosenberg, R. H. (1975). Gossip and Psychoterapy. *American Journal of Psychoterapy,* 30, 452–462.
Meredith, P. (1966). *Instruments of Communication.* Oxford, Pergamon Press Ltd.
Merry, S. (1984). Rethinking Gossip and Scandal. In: Black, D. (ed.) *Toward a General Theory of Social Control.* New York, Academic Press, 271–302.

Merton, R. K. (1980). *Társadalomelmélet és társadalmi struktúra.* Ford. Berényi G. Budapest, Gondolat Kiadó.
Mesoudi, A. (2005). *The transmission and evolution of human culture.* PhD dissertation. https://static1.squarespace.com/static/5796624746c3c4b7ae13b2b2/t/57a20589579fb340501c2739/1470236054439/Mesoudi_PhdThesis_2005.pdf (Utolsó letöltés: 2017. február 16.)
Mérei F. (1984). *Lélektani Napló I. Az utalás lélektana.* Budapest, Művelődéskutató Intézet.
Mérei F. (1996). *Közösségek rejtett hálózata.* Budapest, Osiris Kiadó.
Mérő L. (2004). *Az élő pénz.* Budapest, Tericum Kiadó.
Michelson, G., Mouly, V. S. (2002). 'You Didn't Hear it From Us But...': Towards an Understanding of Rumour and Gossip in Organisations. *Australian Journal of Management,* 27, 57–66.
Michelson, G., Waddington, K. (2008). *Analysing gossip to reveal and understand power relationships, political action and reaction to change inside organisations.* Amsterdam, Paper to be presented at EGOS Conference.
Milgram, S. (1967). The Small World Problem. *Psychology Today,* 1(1), 60–67.
Mintzberg, H. (2010). *A menedzsment művészete.* Budapest, Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium.
Moreno, J. L. (1934). *Who Shall Survive?* Washington, DC, Nervous and Mental Disease Publishing Company.
Moscovici, S. (1988). Notes toward a description of social representations. *European Journal of Social Psychology,* 18, 211–250.
Moscovici, S. (2002). *Társadalom-lélektan.* Ford. Dom K., Kis A., Szanyi I., Budapest, Osiris Kiadó.
Nan, L., Burt, R. S., Cook, K. (eds.) (2001). *Social Capital: Theory and Research.* New York, Aldine de Gruyter.
Nelson, Ch. (2010). Communication styles and business growth. *Journal of Financial Planning,* third quarter, 8–11.
Nevo, O., Nevo, B., Derech, A. (1993a). The Development of the Tendency to Gossip Questionnaire: Construct and Concurrent Validation for a Sample of Israeli College Students. *Educational and Psychological Measurement,* 53(4), 973–981.
Nevo, O., Nevo, B., Derech, A. (1993b). Gossip and Counselling: the Tendency to Gossip and its Relation to Vocational Interests. *Counselling Psychology Quarterly,* 6, 229–238.
Németh A., Takács K. (2007). The Evolution of Altruism in Spatially Structured Populations. *Journal of Artificial Societies and Social Simulation,* 10(3), 4. http://jasss.soc.surrey.ac.uk/10/3/4.html (Utolsó letöltés: 2017. február 16.)

Németh A., Takács K. (2010). The Paradox of Cooperation Benefits. *Journal of Theoretical Biology,* 264, 301–311.
Nicholson, N. (2001). The new word on gossip – role of gossip in evolutionary psychology. https://www.psychologytoday.com/articles/200105/the-new-word-gossip (Utolsó letöltés: 2017. február 16.)
Nkpa, N. K. U. (1975). Rumor mongering in war time. *The Journal of Social Psychology,* 96, 27–35.
Noon, N., Delbridge, R. (1993). News from behind my hand: gossip in organizations. *Organization Studies,* 14(1), 23–36.
Nyíri K., Szécsi G. (szerk.) (1998). *Szóbeliség és írásbeliség. A kommunikációs technológiák története Homérosztól Heideggerig.* Budapest, Áron Kiadó.
Nyíri K. (1999). Az írásbeliségről és néhány új médiumról. In: Béres I., Horányi Ö. (szerk.) *Társadalmi kommunikáció.* Budapest, Osiris Kiadó.
Oakes, P. J., Haslam, S. A., Turner, J. C. (1999). Megismerés és csoport: társas identitás és önkategorizáció. In: Hunyadi Gy., Hamilton, D. L., Nguyen Luu L. (szerk.) *A csoportok percepciója.* Budapest, Akadémiai Kiadó, 489–518.
Oborny B. (2006). Véletlen és szabály. *Beszélő,* 11(6). http://beszelo.c3.hu/szerzok/oborny-beata (Utolsó letöltés: 2017. február 16.)
O'Brien, T. (2007). *What's really happening in your organization? Tapping the power of the grapevine.* http://www.prcrossing.com/article/250217/What-s-Really-Happening-in-Your-Organization-Tapping-the-Power-of-the-Grapevine/ (Utolsó letöltés: 2017. február 22.)
Ong, W. J. (1982). *Orality and Literacy: The Technologizing of the World.* London, Methuen Publishing.
Orsini, B. (2001). Improving Internal Communications. *Journal of Internal Auditor,* December, 28–33.
Orthmayr I. (2004). A társadalmi normák döntéselméleti és evolúciós magyarázata. *Szociológiai Szemle,* 3, 3–22.
Ostroff, C., Kinicki, A. J., Tamkins, M. M. (2003). Organizational culture and climate. In: Borman, W. C., Ilgen, D. R., Klimoski, R. J. (eds.) *Handbook of psychology, Vol. 12, Industrial and Organizational Psychology.* New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 565–595.
Oxford English Dictionary (2004). Oxford, Oxford University Press.
Paál T., Bereczkei T. (2007): Adult Theory of Mind, Cooperation, Machiavellianism: The Effect of Mindreading on Social Relations. *Personality and Individual Differences,* 43, 541–551.
Pásztor E., Oborny B. (szerk.) (2007). *Ökológia.* Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó.
Pinker, S. (1999). *A nyelvi ösztön. Hogyan hozza létre az elme a nyelvet?* Ford. Bocz A. Budapest, Typotex Kiadó.

Pinto, M. B., Pinto, J. K. (1991). Project team communication and cross-functional cooperation in new program development. *Journal of Product Innovation Management*, 7(3), 200–212.

Pléh Cs. (szerk.) (1996). *Kognitív tudomány*. Budapest, Osiris Kiadó.

Pléh Cs. (1996). A narratívumok mint a pszichológiai koherenciateremtés eszközei. *Holmi*, 8(2), 265–282.

Pléh Cs. (szerk.) (1997). *A megismeréskutatás egy új útja: a párhuzamos feldolgozás*. Budapest, Typotex Kiadó.

Pléh Cs. (1998a). *Bevezetés a megismeréstudományba*. Budapest, Typotex Kiadó.

Pléh Cs. (1998b): Pókok a hálóban. A hálózat-gondolat a pszichológiában. *Jel-Kép*, 4, 93–100.

Pléh Cs. (2000). A gondolatok terjedési mechanizmusai: mémek vagy fertőzések. *Replika*, 40, 165–185.

Pléh Cs. (2004): Magyar hozzájárulások a modern pszichológiához. In: Pléh Cs., Boross O. (szerk.) *Bevezetés a pszichológiába*. Budapest, Osiris Kiadó.

Poe, E. A. (1993): *Az aranybogár és más elbeszélések*. Ford. Babits M. Budapest, Európa Könyvkiadó.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York, Free Press.

Prasad, J. (1935). Psychology of Rumor: A Study Relating to the Great Indian Earthquake of 1934. *British Journal of Psychology*, 26, 1–15. (Idézi Dunn és Allen 2005)

Premack, D., Woodruff, G. (1978). Does the chimpanzee have a theory of mind? *Behav. Brain Sc.*, 4, 515–526.

Pulcini, E. (2012). *Irigység*. Ford. Krivácsi A. Budapest, Typotex Kiadó.

Rajkó A. (2017). *A modernkori tabu működésének kommunikációs mechanizmusai*. Doktori értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Társadalmi Kommunikáció Doktori Iskola.

Roberts, J. (2006). Limits to Communities of Practice. *Journal of Management Studies*, 44(3), 621–622.

Robinson, S. L., Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multi-dimensional scale study. *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.

Rogers, E. E., Kincaid, D. E. (1981). *Communication Networks Towards a New Paradigm for Research*. New York, Free Press.

Rosen, R. (1986). Search for Yesterday. In: Gitlin, T. (ed.) *Wacthing Television*. New York, Pantheon Books, 42–67.

Rosenberg, M. G. (1976). Gossip and psychotherapy. *American Journal of Psychotherapy*, 30(3).

Rosengren, K. E. (2006). *Kommunikáció*. Ford. Domján K. Budapest, Typotex Kiadó.

Rosnow, R. L., Fine, G. A. (1976). *Rumor and Gossip: The Social Psychology of Hearsay*. New York, Elsevier.

Rosnow, R. L., Yost, J. H., Esposito, J. L. (1986). Belief in rumor and likelihood of rumor transmission. *Language and Communication*, 6, 189–194. (Idézi Mesoudi, 2005)

Rosnow, R. L. (2001). Rumor and gossip in interpersonal interaction and beyond: A social exchange perspective. In: Kowalski, R. (ed.) *Behaving Badly: Aversive Behaviors in Interpersonal Relationships*. Washington, American Psychological Association, 203–232.

Rysman, A. R. (1976). Gossip and Occupational Ideology. *Journal of Communication*, 26(3) 64–68.

Rysman, A. R. (1977). How the „gossip" became a woman. *Journal of Communication*, 27(1), 176–180.

Sachs, J., Lieberman, P., Erickson, D. (1973). Anatomical and cultural determinants of male and female speech. In: Shuy, R. W., Fasold, R. W. (eds.). *Language attitudes: Current trends and prospects*. Washington, Georgetown University Press. 74–83.

Schachter, S., Burdick, H. (1955). A field experiment on rumor transmission and distortion. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 50, 363–371. (Idézi Mesoudi 2005)

Schmidt, E., Rosenberg, J., Eagle, A. (2015). *Google – Így vezetünk mi*. Ford. Pétersz T. Budapest, HVG Kiadó.

Schur, M. (1960). Phylogenesis and Ontogenesis of Affect- and Structure-Formation and the Phenomenon of Repetition Compulsion. *International Journal of Psycho-Analysis*, 41, 275–287.

Sinickas, A. (2001). Communicating is not optional. *Harvard Management Communication Newsletter*, 4(6), 1–3.

Síklaki I. (szerk.) (2008). *Szóbeli befolyásolás*. Budapest, Typotex Kiadó.

Smidts, A. et al. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051–1062.

Smith, L. C., Lucas, K. J., Latkin, C. (1999). Rumor and gossip: Social discourse on HIV and AIDS. *Anthropology and Medicine*, 6, 121–131.

Smith, E. R., Mackie, D. M. (2001). *Szociálpszichológia*. Budapest, Osiris Kiadó.

Soeters, J., Iterson, A. V. (2002). Blame and praise gossip in organizations: Established, outsiders and the civilizing process. In: Iterson, A. V., Mastenbroek, W., Newton, T., Smith, D. (eds.) *The Civilized Organization: Norbert Elias and the future of Organization Studies*. Amsterdam, John Benjamins, 25–41.

Solomon, H. M. (1985). Stigma and Western Culture: a Historical Approach. In: Ainlay, S. C., Becker, G., Coleman, L. M. (eds.) *The Dilemma of Difference. A Multidisciplinary View of Stigma.* New York, Plenum Press.

Solove, D. J. (2007). *The Future of Reputation. Gossip, Rumor, and Privacy on the Internet.* New Haven and London, Yale University Press.

Sökefeld, M. (2002). Rumours and Politics on the Northern Frontier: The British, Pakhtun Wali and Yaghestan. *Modern Asian Studies,* 36(2), 299–340.

Spangler, W. S. et al. (2006). Machines in the conversation: Detecting themes and trends in informal communication streams. *IBM Systems Journal,* 45(4), 785–799.

Sperber, D. (2001). *A kultúra magyarázata.* Ford. Pléh Cs. Budapest, Osiris Kiadó.

Squazzoni, F., Takács K. (2011). Social Simulation that Peers into Peer Review. *Journal of Artificial Societies and Social Simulation,* 14(4), 3. http://jasss.soc.surrey.ac.uk/14/4/3.html (Utolsó letöltés: 2017. február 16.)

Squazzoni, F., Bravo, G., Takács K. (2013). Does Incentive Provision Increase the Quality of Peer Review? An Experimental Study. *Research Policy,* 42(1), 287–294.

Suls, J. M. (1977). Gossip as social comparison. *Journal of Communication,* 27, 164–168.

Surbhi, S. (2015). *Difference Between Formal and Informal Communication.* http://keydifferences.com/difference-between-formal-and-informal-communication.html (Utolsó letöltés: 2017. február 22.)

Sutherland, S. L. (2003). Biggest scandal in Canadian history: HRDC Audit starts probability war. *Critical Perspectives on Accounting,* 14, 187–224.

Szakács N. (2008). *A pletyka evolúciós magyarázatának tesztelése munkahelyi környezetben az egyén, a csoport és a szervezet figyelembevételével.* Szakdolgozat.

Szijártó Zs., Tamás P., Tóth P. (2001). A konfliktusról. In: Béres I., Horányi Ö. (szerk.) *Társadalmi kommunikáció.* Budapest, Osiris Kiadó.

Szvetelszky Zs. (2001). Lent és fent: az első háló. *Ex Symposion,* 36-37, 41–50.

Szvetelszky Zs. (2002a). A pletyka mozgásformáinak irodalmi ábrázolása. *Holmi,* 8, 1052–1065.

Szvetelszky Zs. (2002b). *A pletyka.* Budapest, Gondolat Kiadói Kör.

Szvetelszky Zs. (2003a). Ways and Transformations of Gossip. *Journal of Cultural and Evolutionary Psychology,* (1)2, 109–122.

Szvetelszky Zs. (2003b). Szövi, nem szövi… *Liget,* 12.

http://epa.oszk.hu/01300/01348/00018/03_12_14.html (Utolsó letöltés: 2017. február 22.)

Szvetelszky Zs. (2004a). Skatulyázott viszonyok. *Lettre Internationale,* 53, 25–26.

Szvetelszky Zs. (2004b). *Mindenki harmadik.* Budapest, Alibi.

Szvetelszky Zs., Szekfű B. (2005). The Emergence of Gossip. Effects of Networked Communication Technologies on the Evolution of Self-Organizing Social Beliefs. In: Nyíri K. (szerk.) *A sense of place: The global and the local in mobile communication.* Vienna, Passagen Verlag, 439–447.

Szvetelszky Zs. (2006a). A góc. *Liget,* 3.

Szvetelszky Zs. (2006b). A társas mezőktől a hálózattudatig. *Magyar Tudomány,* 11, 1353.

Szvetelszky Zs. (2010). Nem játék, de társas. *Fordulópont,* 50. http://www.typotex.hu/hu/review/2324/1663/nem_jatek__de_tarsas (Utolsó letöltés: 2017. február 22.)

Szvetelszky Zs. (2010). *A pletyka pszichológiája.* Doktori értekezés, Pszichológia Doktori Iskola, Pécsi Tudományegyetem.

Szvetelszky Zs. (2014). Az élvezet nélküli bűn. Hálózati irigység. *HVG Pszichológia,* 4.

Szvetelszky Zs. (2014). Tudjuk, hogy tudjátok, hogy tudjuk… A hálózattudat mint az elmeteória csoportszintű kiterjesztése. *Századvég,* 72, 5–22. http://www.szazadveg.hu/uploads/media/588f41025860a/szazadveg-72-halozat.pdf (Utolsó letöltés: 2017. február 22.)

Szvetelszky Zs. (2015) Hálózat nélkül nincs terjedés. *Természet Világa* (különszám: Hálózatkutatás, hálózatelmélet),146(1), 83–86.

Szvetelszky Zs. (2016). A terjedés jellegzetességei: az intraperszonális szinttől a csoportközi transzformációig. In: Balázs G., Kovács L., Szőke V. (szerk.) *Hálózatkutatás. Hálózatok és (inter)diszciplínák.* Budapest, INTER – Magyar Szemiotikai Társaság, 212–221.

Tajfel, H., Turner, J. C. (1987). Social identity theory of intergroup relations. In: Worchel, S., Austin, W.G. (eds.) *Psychology of intergroup relations.* Chicago, Nelson Hall, 7–24.

Takács K. (2001). Structural Embeddedness and Intergroup Conflict. *Journal of Conflict Resolution,* 45(6), 743–769.

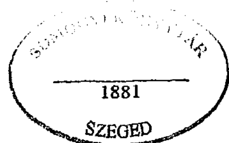
Takács K. (2002). *Social Networks and Intergroup Conflict.* Groningen, ICS Dissertation Series.

Takács K. (2013). Models of Intergroup Conflict. In: Pashier, H. (ed.) *The Encyclopedia of the Mind.* London, Sage, 435–437.

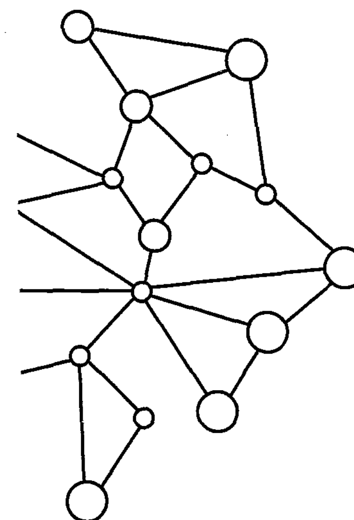
Takács K., Squazzoni, F., Bravo, G., Castellani, M. (2014). Employer Networks, Priming, and Discrimination in Hiring: An Experiment. In: Manzo, G. (ed.): *Analytical Sociology: Norms, Actions, and Networks.* Hoboken, Wiley & Son, 373–396.

Thomas, G. F. et al. (2009). The Central Role of Communication in Developing Trust and its Effect on Employee Involvement. *Journal of Business Communication,* 46(3), 287–310.

Thompson, J. B. (2000). *Political Scandal.* Cambridge, Polity.
Tomasello, M. (2002). *Gondolkodás és kultúra.* Ford. Gervain J. Budapest, Osiris Kiadó.
Trice, H. M., Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Work Organizations.* Englewood, Prentice Hall.
Tourish, D., Robson, P. (2006). Sensemaking and the Distortion of Critical Upward Communication in Organizations. *The Journal of Management Studies,* 43(4), 711–730.
Waddington, K. (2005a). Behind closed doors – the role of gossip in the emotional labour of nursing work. *International Journal of Work Organisation and Emotion,* 1(1), 35–47.
Waddington, K. (2005b). Using diaries to explore the characteristics of work-related gossip: Methodological considerations from exploratory multimethod research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 78, 221–236.
Warren, R. L. (1956). Toward a reformulation of community theory. *Human Organization,* 15(2), 8–11.
Warren, S. D., Brandeis, L. D. (2005). A magánszférához való jog. *Információs Társadalom* (különszám: Privacy), 5(2), 7–25.
Wert, S., Salovey, P. (2004). A Social Comparison Account of Gossip. *Review of General Psychology,* 8(2), 122–137.
Westacott, E. (2000). The Ethics of Gossiping. *International Journal of Applied Philosophy,* 14(1), 65–90.
Westen, R. (1996). The Real Slant on Gossip. https://www.psychologytoday.com/articles/199607/the-real-slant-gossip (Utolsó letöltés: 2017. február 16.)
White, L. (1994). Between Gluckman and Foucault: historicizing rumour and gossip. *Social Dynamics,* 20(1), 75–92.
Whiten, A. (ed.) (1991): *Natural Theories of Mind: Evolution, Development and Simulation of Everyday Mindreading.* Oxford, Basil Blackwell.
Whittaker, Steve et al. (1994) Informal Workplace Communication: What is it like and how might we support it? *Journal of Human Factors in Computing Systems,* April, 24-28, 131–137.
Wilson, M. I., Daly, M. (1996). Male sexual proprietariness and violence against wives. *Current Directions in Psychological Science,* 5, 2–7. http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/1467-8721.ep10772668 (Utolsó letöltés: 2017. február 16.)
Wittek, R., Wielers, R. (1998). Gossip in Organizations. *Computational & Mathematical Organization Theory,* 4(2), 189–204.



SZVETELSZKY ZSUZSANNA
szociálpszichológus, az MTA TK „Lendület" RECENS Kutatócsoportjának tudományos munkatársa, az informális hálózatok és a vállalati kommunikáció kutatója. Eddig négy könyve, valamint számos hazai és külföldi publikációja jelent meg.







„A hírnevet számtalan jó cselekedettel lehet csak felépíteni, de egyetlen rossz mozdulattal le lehet rombolni" – mondta Benjamin Franklin a 18. században. Ez a rossz mozdulat a 21. században egy gombnyomás is lehet: már nemcsak a munkahelyi büfében vagy az irodaház emeleti teakonyhájában terjednek a vállalati hírek, hanem az „online folyosókon" is.

A könyv célja, hogy a munkahelyi szóbeszéd működését, a szervezetek rejtett kommunikációs folyamatait vizsgálva bemutassa az informális vállalati kommunikáció tipikus vonásait. Minél több beosztott elégedetlen a vállalat hivatalos információival, vagyis minél kevésbé megfelelő a formális kommunikáció, annál kiterjedtebb és intenzívebb lesz a cégen belüli informális eszmecsere. Minél kevesebb energiát fektet abba a vezetés, hogy maga uralja ezt a területet, annál nagyobb hitele lesz a beosztottak pozitív, negatív vagy éppen ellentmondásos véleményének, s így a vállalaton belül – a formális mellett – létrejöhet a rejtett szervezet.

Az informális kommunikáció megismerése, a formális kommunikációtól való eltéréseinek feltárása, a belső hálózatok feltérképezése és irányítása nem a hatalom vagy a manipuláció eszköze, sokkal inkább az egészséges és hatékony szervezeti működés egyik alapfeltétele, és így minden vezető számára lényeges feladat.

REJTETT SZERVEZETEK

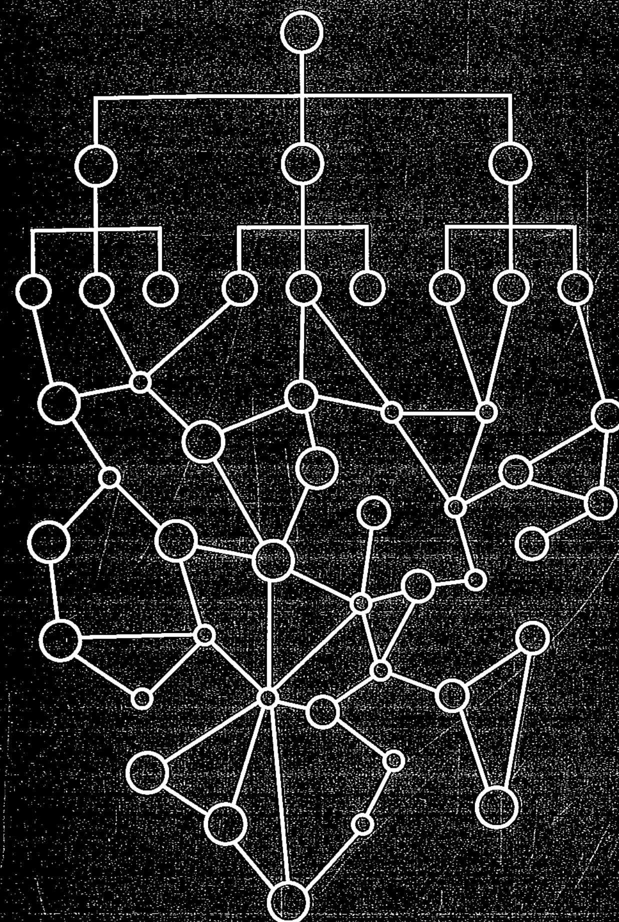
SZVETELSZKY ZSUZSANNA



TYPOTEX

SZVETELSZKY ZSUZSANNA

REJTETT SZERVEZETEK



AZ INFORMÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ HATALMA

A kommunikáció lehet juttatás is: nemcsak viheti a pénzt, de hozhatja is.

TYPOTEX